



GESTÃO DA QUALIDADE  
DE VIDA NA EMPRESA





**UNICAMP**

Universidade Estadual de Campinas

Reitor  
Carlos Henrique de Brito Cruz

Coordenador Geral da Universidade  
José Tadeu Jorge

Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários  
Rubens Maciel Filho

Projeto Gráfico, Capa e Diagramação  
Alex Calixto de Matos - PREAC - Unicamp

Revisão  
Renato Miguel Basso

Prof. Dr. Aguinaldo Gonçalves  
Prof. Dr. Gustavo Luis Gutierrez  
Prof. Dr. Roberto Vilarta  
(organizadores)

# GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NA EMPRESA



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DA FACULDADE  
DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNICAMP

---

Gestão da Qualidade de Vida na Empresa: Aguinaldo  
Gonçalves / Gustavo Luis Gutierrez / Roberto Vilarta  
(Organizadores). Campinas, SP: IPES Editorial, 2005.

189p.

1. Produtividade do Trabalho 2. Gestão da Qualidade  
3. Empresas Aspectos Ambientais. I. Título.

CDD - U716

---

ISBN: 85-9818910-3

Nenhuma parte desta publicação pode ser gravada, armazenada em  
sistema eletrônico, fotocopiada, reproduzida por meios mecânicos ou  
outros quaisquer sem autorização dos editores.

## Sumário

Apresentação.....	9
Planejamento de Projetos de Qualidade de Vida na Empresa.....	11
Introduzindo Responsabilidade Corporativa: responsabilidade ou corporativa?.....	23
Integração e bem-estar dos funcionários na empresa: Esporte como caminho.....	33
O ambiente e as condições de trabalho e a qualidade de vida.....	47
Transformação social por meio do movimento Sorri: do isolamento à inclusão.....	65
Empresa e Qualidade de Vida Novos Rumos e Desafios.....	71
Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno.....	85
Saúde Moral das Organizações: Um Diálogo Aberto.....	105
Responsabilidade Social Corporativa: Alguns Selos e Certificados.....	123
Nutrição, Prevenção e Qualidade de Vida.....	141
Pensando a Gestão Estratégica, Saúde e a Qualidade de Vida.....	147
Ausência de Saúde Moral: Debilidade de Ego ou Doença Ocupacional?.....	153
A Educação Física Continuada, promoção da Saúde e Qualidade de Vida dentro da empresa: bases para ações pedagógicas.....	169





## Apresentação

Este livro reúne as apresentações dos temas referentes à "Gestão da Qualidade de Vida na Empresa" propostos pelos participantes do Fórum Permanente e Interdisciplinar de Saúde, realizado em março de 2005, organizado com apoio da Coordenadoria de Relações Institucionais e Internacionais (CORI) e da Coordenadoria Geral da Unicamp (CGU).

A questão da qualidade de vida na empresa é complexa e multifacetada, incorporando desde o debate mais conceitual proveniente de diferentes áreas de pesquisa, até a abordagem de questões imediatas e aplicativas como programas de promoção de atividade física e adoção de indicadores quantitativos. Tudo isto desenvolvido no interior da empresa que, enquanto organização complexa, caracteriza-se pelo confronto entre o formal e o informal, a existência de conflitos decorrentes de diferentes causas e a busca permanente da expansão em mercados concorrenciais e ambientes que mudam rapidamente.

Esta complexidade pode levar a duas situações indesejáveis, desde a perspectiva da melhor utilização possível de recursos em relação aos benefícios que se poderiam alcançar. De um lado temos a presença de práticas no interior da empresa desvinculadas dos seus macro-objetivos e, do outro, a idéia de que as iniciativas em qualidade de vida dependem de um montante de investimento proibitivo para a maioria das organizações que atuam hoje no mercado.



Este livro procura ilustrar a viabilidade de iniciativas no campo da promoção de melhorias de qualidade de vida para os membros das mais diferentes organizações, tendo como foco central a empresa, apresentando um panorama amplo das possibilidades de intervenção sem abrir mão da complexidade do tema e da sua diversidade. Procurando sempre atender a heterogeneidade intrínseca das questões, a exposição desenvolve-se em três grandes áreas: (a) Atividade Física, (b) Responsabilidade Social e (c) Fadiga Organizacional, propiciando clareza e acessibilidade dos temas discutidos.

PROF. DR. AGUINALDO GONÇALVES  
PROF. DR. GUSTAVO LUIS GUTIERREZ  
PROF. DR. ROBERTO VILARTA



# Planejamento de Projetos de Qualidade de Vida na Empresa

GUSTAVO LUIS GUTIERREZ<sup>1</sup>  
AGUINALDO GONÇALVES<sup>2</sup>  
ROBERTO VILARTA<sup>3</sup>

## INTRODUÇÃO

**O** texto a seguir objetiva ilustrar, de forma geral, os principais passos para a elaboração de um planejamento integrado de atividades de gestão da qualidade de vida na empresa. Não está em foco neste momento, portanto, discutir a especificidade das ações de intervenção em Qualidade de Vida (QV), conforme apresentada em outros momentos.



Um exercício teórico a respeito do planejamento da gestão da QV na empresa deve ser percebido a partir das suas próprias limitações, ou seja, é apenas um exercício teórico que procura ilustrar as principais dificuldades e algumas das soluções possíveis para o desafio apresentado. Não é receita a ser seguida cegamente, e nem tampouco pretende esgotar a totalidade de questões e perguntas que surgirão na execução da proposta na realidade concreta. Levando em conta estas limitações e características, acreditamos que a compreensão dos pontos desenvolvidos a seguir pode auxiliar na elaboração de bons projetos de intervenção, assim como no sucesso de sua execução na realidade das diferentes organizações.

---

<sup>1</sup> Professor Livre Docente na Área de Estudos do Lazer da FEF, Unicamp

<sup>2</sup> Professor Titular em Saúde Coletiva e Atividade Física da FEF, Unicamp.

<sup>3</sup> Professor Livre Docente na Área de Atividade Física e Qualidade de Vida na FEF, Unicamp.



Além disto, é preciso ter sempre presente que é fundamental conhecer as características da cultura organizacional e do funcionamento das empresas envolvidas com os projetos de QV, já que existem práticas tradicionais em RH e Medicina do Trabalho, entre outras áreas, que atendem aos objetivos da gestão da QV, e que devem ser articuladas coerentemente com as novas propostas, sob o risco de duplicar esforços para o mesmo objetivo ou, o que é pior ainda, de substituir práticas de eficiência comprovada por outras novas de efeitos menos seguros.

## QV COMO ÁREA DE INTERVENÇÃO

As possibilidades de intervenção na empresa com o objetivo de obter uma melhoria de indicadores de qualidade de vida são inúmeras e fazem referência a diferentes campos de pesquisa, assim como aos diferentes setores da organização. Esta diversidade apresenta desafios originais no sentido de articular ações distintas, que requerem habilidades e apoios de infra-estrutura específicos, além de sujeitos que atuam em espaços da organização cujo relacionamento pode não ser direto ou integrado.

Para otimizar os resultados de uma política de intervenção em qualidade de vida na empresa, é conveniente perceber o trabalho como totalidade, cuja eficiência máxima depende não só do conhecimento técnico específico de cada atividade, mas também do desenvolvimento de espírito de equipe, da presença de recursos de apoio adequados e pessoas em condições apropriadas nas esferas física, mental/intelectual e emocional/psicológica.

A política de qualidade de vida na empresa, portanto, visa promover condições adequadas no local de trabalho a partir de concepção ampla da vida do ser humano, através de gerenciamento correto dos diferentes domínios do campo de pesquisa e intervenção. Este processo depende da articulação entre práticas tradicionais das políticas de Relações Humanas

e Medicina do Trabalho na empresa com outras práticas inovadoras e recentes. Entre as práticas tradicionais podemos enumerar:

- ações dirigidas ao bem estar do trabalhador
- medicina do trabalho
- comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA)
- treinamentos específicos
- apoio jurídico e terapêutico
- ginástica laboral
- apoio para solução de conflitos internos
- promoção de eventos e práticas de integração

Quanto às práticas inovadoras, podemos subdividi-las em três grandes grupos: (a) atividade física e promoção da saúde – AF; (b) responsabilidade social da empresa – RS; e (c) ações relacionadas à fadiga administrativa, sofrimento organizacional e assédio – FO.

Podemos assim definir o nosso objetivo nos seguintes termos: desenvolver e implementar, a médio prazo, uma política de gestão de qualidade de vida adequada aos padrões da empresa, de acordo com sua cultura organizacional e gerenciada por quadros próprios.

## A POLÍTICA DE QV NA EMPRESA

Como já foi colocado, existe grande diversidade de alternativas de intervenção em QV na maioria das empresas, que exigem, para alcançar os resultados propostos, diferentes competências e recursos físicos de apoio. Neste universo é muito comum que ocorram dois problemas com consequências diretas na eficiência dos projetos:

- (a) duplicidade de trabalhos para o mesmo fim
- (b) implementação de propostas com falta de competências específicas e/ou recursos físicos de apoio

É fundamental, portanto, dar ênfase ao planejamento prévio da política de QV na empresa, definindo claramente quais os objetivos a serem alcançados e o nível de comprometimento que a organização está disposta a empenhar. O retorno de política de QV na empresa não é imediato e, em muitos casos, não poderá ser aferido de forma contábil ou quantificável em valores financeiros de forma simples e clara. É preciso ter claro que não se trata de fim em si mesmo, mas deve ser somado a todas as outras práticas que permitem sua expansão no tempo. É preciso ter claro, também, que uma intervenção em QV só pode auferir resultados positivos para todos os envolvidos a partir de planejamento prévio claro, correto, consensual e adequado.

Não é objetivo deste texto discutir as diferentes possibilidades de intervenção em QV, mas apenas destacar a importância do planejamento e ilustrar alguns passos que podem facilitar sua concepção e execução. Neste sentido, estamos propondo inicialmente agregar as práticas que deverão ser priorizadas pela organização, conforme as definidas acima, enquanto inovadoras (AF, RS, FO), incorporando-as às práticas pré-existentes. As práticas inovadoras podem ser assim melhor definidas:

#### AF (ATIVIDADE FÍSICA)

Compreender, a partir de necessária base teórica, a relação entre QV e atividade física, as repercussões sobre a saúde das pessoas, a realidade social de grupos específicos e os benefícios para o desenvolvimento coletivo. QV é ligada aos aspectos de desenvolvimento, nutrição, promoção da saúde, controle do peso, diabetes, doenças cardiovasculares, capacidades e habilidades motoras, acesso à informação, adaptação ergonômica, saúde postural, aptidão física, nível de atividade física, prevenção de agravos, conhecimento sobre saúde e a questão do sedentarismo.



## RS (RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Em decorrência da retração, cada vez maior, que o Estado executa para atender as graves e urgentes demandas sociais, cresce e se expande a convicção de amplos setores empresariais quanto às repercussões positivas das ações objetivando a recuperação das condições de vida em geral. Daí o desenvolvimento de órgãos, programas e ações patronais direcionadas à superação destas lacunas. Trata-se de gestões na direção da responsabilidade para com os indicadores sociais, o desenvolvimento sustentável, a educação para a saúde, a gestão eficaz de recursos sociais, a ação proativa e o lucro social, procurando criar empresas que passam assim a atrair qualidade, investimento e talentos. Algumas das ações da RS que, por agregar valor, constroem a liderança extramuros da empresa podem ser assim exemplificadas:



- programas de alfabetização, capacitação e intensificações vacinais
- apoio à criação e manutenção de ONGs
- captação de recursos e desenvolvimento de fundos
- recepção ética de novos funcionários e ética organizacional
- instalação de ambientes de desenvolvimento cultural

## FO (FADIGA ORGANIZACIONAL)

Atualmente é preciso levar em consideração a dimensão referente à fadiga organizacional ou psíquica, além das definições tradicionais de fadiga física e fadiga intelectual.

Existe um nível de estresse organizacional, também classificado como sofrimento, que não tem relação direta com o esforço físico ou mental despendido na realização do traba-





lho. O exemplo clássico deste tipo de desgaste é o caso do funcionário que, por qualquer motivo fica sem atribuição definida, ou conjunto de tarefas específicas dentro da organização, vendo-se obrigado inclusive a teatralizar que está ocupado, fingindo que realiza algum trabalho. O desgaste emocional neste caso é enorme, podendo ser até mais cansativo do que o trabalho propriamente dito. Nesta mesma categoria podem ser enquadradas as práticas de assédio moral, a exemplo de formas depreciativas ou desrespeitosas de tratamento, ou o simples fato de ignorar colegas. Ou ainda a tensão decorrente de precisar tomar decisões importantes sem acesso às informações necessárias, desprovido do conhecimento técnico necessário, ou ainda sem estar imbuído da autoridade imprescindível ao desenvolvimento da ação.

## UMA QUESTÃO LOGÍSTICA

A logística é área de conhecimento em geral associada ao transporte e armazenamento de materiais e produtos. Na realidade, tendo origem como elemento de estratégia militar, sua aplicação é mais ampla, podendo auxiliar em praticamente todas as esferas de atuação da organização. Uma definição ampla de qualidade de vida como a que estamos propondo aqui pressupõe grande quantidade de tarefas e recursos envolvidos, cuja utilização ótima só é possível a partir de planejamento prévio e, principalmente, de opção muito clara com relação aos objetivos que a organização pretende alcançar, o prazo em que os resultados devem aparecer e os recursos humanos e financeiros que a organização pretende canalizar para a sua realização.

Um primeiro modelo geral de intervenção pode ser assim concebido conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1: MODELO GERAL DE INTERVENÇÃO EM QV NA EMPRESA

## OS PASSOS DO PROGRAMA DE QV NA EMPRESA

Na proposta a seguir, M representa os diferentes momentos de atuação. A amplitude de M dependerá dos recursos disponíveis e da complexidade das ações a serem desenvolvidas. As demais siglas utilizadas seguem o padrão anterior:

- FO: fadiga organizacional
- AF: atividade física
- RS: responsabilidade social

### (M1) Reunião de apresentação (DIRETORIA)

- FO: exposição dos efeitos da fadiga organizacional e assédio moral. Efeitos positivos dos programas de participação continuada
- AF: elementos, estratégias, benefícios e desafios para a implantação institucional de um programa de QV
- RS: diagnósticos e estratégias da responsabilidade social

### (M2) Iniciando a ação (palestras gerais para grandes grupos)

- FO: desenvolvimento da definição do conceito de fadiga organizacional, possibilidades de ações para diminuir sua incidência e incentivos à participação. Interface com RS
- AF: benefícios da atividade física para as diferentes esferas da vida (pessoal, familiar, social e profissional). Definição do tipo de material teórico, conteúdos, momentos e formas de divulgação, público-alvo e programas de incentivo
- RS: exposição de evidências de necessidades sociais, objetivos e procedimentos

### (M3) Diagnóstico e definição de programas específicos

- FO: a partir de amplo acordo com as chefias, define-se um Grupo de Apoio Técnico (GAT), cuja função consiste em (a) auxiliar na elaboração de propostas concretas de intervenção no campo da fadiga organizacional, canal de comunicação, divulgação da propostas e apoio para a sua implementação e/ou manutenção no tempo; (b) interface com os projetos de RS através da sua divulgação e explicação



AF:

- (1) avaliação do ambiente físico e institucional: possibilidade de adequação
- (2) avaliação do ambiente externo e possibilidades de parcerias para a aplicação de programas de estilo de vida
- (3) definição junto à diretoria e/ou presidência dos programas, infra-estrutura requerida e política de recompensas

RS: exposição das linhas gerais da proposta, identificação de informações e situações estratégicas, canalização de expectativas e exploração das alternativas de ação, através da atuação do GAT em interface com FO

(M4) Interação através do GAT

- FO: reuniões amplas, em grupos, para o uso da palavra a partir de temas geradores como assédio moral, parcelamento do trabalho e responsabilidade, efeitos do isolamento e regulamentos em processos de tomada de decisões, formas de incentivo à participação. As mesmas reuniões serão utilizadas para a discussão de RS, conforme explicitado à frente

AF:

- (1) importância do apoio dos supervisores, trabalho com atitudes e formação de opiniões
- (2) persistência de comportamentos, mudança e manutenção de novos padrões
- (3) desenvolvimento de material bibliográfico e treinamento para a implantação de programas de mudança de estilo de vida (GAT ou um novo grupo específico para estas atribuições)

RS: identificação de possibilidades, definição de esquemas operacionais e definição de atribuição de tarefas no tempo

(M5) Implantação e acompanhamento de programas

- FO: avaliação prévia de resultados, elaboração da primeira versão de um relatório diagnóstico de situação, proposta de institucionalização (RH como possibilidade) de uma política de participação permanente

AF:

- (1) visitas técnicas ao ambiente das práticas
- (2) manutenção dos processos de conscientização
- (3) adequação do ambiente institucional e relatório de sugestões

RS: definição das diferentes possibilidades de ação, definição do eixo central da proposta (valores e políticas), formulação do plano a ser implementado

(M6) Integração com o departamento médico

- FO: apresentação e discussão de relatório contendo a descrição do trabalho realizado, a avaliação dos processos observados (principalmente com relação a assédio e dificuldades para a participação), sugestões concretas de estratégias de ação a curto e médio prazo, exposição de diagnóstico organizacional parcial

AF:

- (1) rotina ambulatorial e formas de integração dos programas
- (2) integração com os programas de mudanças de estilo de vida

RS: não aplicável

### (M7) Avaliação final

FO/AF/RS: reunião com a diretoria e presidência para apresentação de resultados, sugestões de estratégias para a manutenção dos diferentes programas e entrega de material bibliográfico, relatórios de avaliação de ambiente interno, parcerias e avaliação de impacto. O projeto de RS, conforme as suas características próprias, poderá exigir acompanhamento posterior por prazo a ser acordado entre as partes.

Os custos do projeto só podem ser calculados a partir do caso concreto, levando em conta valores de mercado e o custo do dinheiro. De forma geral, os custos envolvidos podem ser assim agrupados:

- valor de horas técnicas de assessoria externa, conforme o nível e volume
- valor de horas de pessoal próprio envolvido no projeto
- custos de desenvolvimento e impressão de material bibliográfico (fica com a empresa contratante no final do projeto)
- instalações para os programas de AF que podem ser próprias (custos de aquisição e manutenção) ou terceirizadas (contratadas)
- custos específicos inerentes aos programas de RS

A elaboração de orçamento ajustado sempre dependerá de definição prévia e detalhada das características do projeto de promoção da QV que a empresa quiser realizar.



## OBSERVAÇÕES FINAIS

A gestão da QV na empresa requer a articulação de diferentes setores da organização, assim como o subsídio de várias campos de pesquisa. Em projetos desta natureza o planejamento adequado é essencial para atingir os objetivos desejados, nas melhores condições possíveis de custo e prazo. Ao mesmo tempo é preciso ter sempre presente que o planejamento é meio para atingir determinado fim, e não fim em si mesmo. Um bom planejamento constitui elemento valioso a ser consultado durante toda a execução, permitindo avaliar, passo a passo, a consonância com as propostas e objetivos originais, a correção dos eventuais desvios, ou até mesmo do próprio planejamento quando a realidade apontar questões que não foram previstas inicialmente, ou então que foram equacionadas de forma equivocada. Em resumo, planejamento bem feito e utilizado com a devida flexibilidade ajuda o administrador a situar-se e compreender melhor o projeto em sua integralidade.



# Introduzindo Responsabilidade Corporativa: responsabilidade ou corporativa?



AGUINALDO GONÇALVES <sup>1</sup>

## RESUMO

**N**o quadro mais geral da economia e política prevalentes no mundo ocidental contemporâneo, caracterizado pelo aumento do poder transnacional das organizações privadas e pelo enxugamento da presença do Estado no cotidiano da vida das pessoas e dos grupos sociais, reconstroem-se elementos do conjunto de concepções e práticas que constituem a Responsabilidade Corporativa, identificada como síntese entre os interesses do lucro e da produtividade com as necessidades sociais das populações. Por um lado, recorda-se, ela defende causas amplas reconhecidamente nobres, como o desenvolvimento sustentável e os ativos intangíveis, passando por programas intramuros de extração funcionalista, modelagem Comportamentalista e Educação em Saúde e atinge medidas como recepção a novos funcionários e instalação de ambientes culturais. Focam-se, a seguir, os riscos que sua adoção desencadeia, como o enfraquecimento da ação política organizada e o esvaziamento da atração sindical. Em segmento subsequente, recuperam-se aspectos essenciais e atu-

---

<sup>1</sup> Médico do Trabalho, Professor Titular de Saúde Coletiva e Atividade Física, FEF/Unicamp.



ais em nosso meio acerca do instrumento básico de sua avaliação, o conhecido balanço social, recurso sobre o qual operam-se indicadores destinados à mensuração do alcance operacional de suas diretrizes e aplicações, para, por fim, tematizar-se a questão da formação de seus quadros executivos com destaque à menção de experiência da Unicamp a respeito.

## CONQUISTAS E ARMADILHAS

As Condições de Vida no Mundo do Trabalho vêm se constituindo em prioridade das agendas da Organização das Nações Unidas (ONU) desde há bons anos. Paradigmaticamente, na Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde em Jacarta, em 1997, reconheceu-se a responsabilidade social do setor privado da economia como a primeira das necessidades consideradas, associando-a às recomendações de aumento de investimentos e parcerias entre os diferentes setores da sociedade (Who, 1997).

Trata-se de componente da ideologia que tem levado ao “enxugamento” do Estado, o que fez crescer e se expandir gradualmente a convicção e implementação de amplos setores empresariais direcionados a gestões que avançam na direção de indicadores de desenvolvimento sustentável e de lucratividade proativa, visando tornar as organizações atradoras de mais qualidade, consumo e talentos. Basicamente, são ações que, por agregar valor, participam da construção da imagem pública da empresa, sobretudo através de procedimentos de Educação em Saúde e Modelagem Comportamental, como: programas de alfabetização e capacitação e de intensificações vacinais; apoio à criação e manutenção de ONGs; promoção de encontros setoriais periódicos; captação de recursos e fundos e instalações de ambientes culturais; entre outros (Vassalo, 2000).

Este conjunto constitui o que vem sendo identificado como Responsabilidade Corporativa (R.C.), chamado por alguns, igualmente, de Ética Corporativa, por outros de Responsabilidade Social e reconhecido ainda como Cidadania Corporativa (Gonçalves e Vicentin, 2004).

Procedendo à breve revisão da evolução de concepções e práticas a respeito, Karkotli e Aragão (2004), situam o surgimento dos primeiros debates envolvendo questões éticas nos negócios na década de 60, especialmente nos países de língua alemã. Abrangeu, a seguir, amplo processo que atingiu toda a Europa e Estados Unidos em poucos anos, e chegou ao Brasil, reconhecidamente, caracterizando-se por dois equívocos, no mínimo, reducionistas: por levar, por um lado, ao entendimento de que consiste de qualquer decisão organizacional em favor de fatos sociais não diretamente relacionados às expectativas empresariais clássicas de retorno imediato; por outro, à conotação utilitarista de agrado e aceitação da marca e respectivos produtos por consumidores, cada vez mais, melhor informados acerca de seus direitos e prerrogativas.

Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta um elenco, podemos dizer, não reduzido, do que Paoli (2002), categoriza como enredamentos da cidadania pela R.C. Nota-se aí, de fato, que os riscos não são desprezíveis e, pior ainda, não frequentemente explicitados. No âmbito interno da organização, acrescenta-se, amiúde são identificadas como ações de R.C. movimentos do tipo de trabalho voluntário em creches e escolas da vizinhança e recepção calorosa a novos empregados. Neste caso, seriam tentativas de neutralizar o clima competitivo das jornadas de trabalho, cansativas e desgastantes? Algo como um anestésico para que se consiga manter avante a vida que se vive intramuros à empresa?

*“Além disso”, lembra Wood Jr., 2005, “quando as empresas adotam princípios de responsabilidade, elas tendem a induzir padrões globais para práticas de trabalho e controle ambiental: em um mundo heterogêneo, tais padrões acabam prejudicando os países mais pobres, que enfrentam dificuldades para adotá-los”.*

A propósito, menciona Torres (2004), o sedutor “glamour” da proposta de R.C., segundo a forma pela qual vem habitualmente apresentada no mundo empresarial, a impedir, desde pronto, que alguém se manifeste contrariamente à responsabilidade, quanto mais corporativa! O autor enfatiza mesmo que a corporação é um segmento importante

da sociedade para ser simplesmente ignorado ou antagonizado: a luta é exatamente alinhar esse discurso com quotidianidades que lhe sejam coerentes, para além da possível filantropia.

## ALGUNS DADOS, INDICADORES E NORMALIZAÇÕES

A indicação acima é plenamente aceitável, ainda mais se considerarmos algumas informações quantitativas contemporâneas disponíveis. Cohien (2003), mostra que, em dez anos (1992 a 2002), nos Estados Unidos, o *Business for Social Responsibility* cresceu de 50 empresas afiliadas para 1400; a *Ethics Officer Association*, de 12 para 890; e, no *Conference Board*, o percentual de empresas norte-americanas disseminando seus padrões éticos próprios elevou-se de 21 para 78! No Brasil, o respectivo consentâneo, o Instituto Ethos, agigantou-se de 11 para 780 grupos empresariais (que correspondem a 30% do PIB do país).

Essa é uma organização, de fato, mantida por empresários, que atua no Brasil desde 1998, com a finalidade institucional de promover a gestão empresarial na direção da R.C. Sua contribuição técnica destacada, operada associadamente com outros organismos da sociedade civil, tem consistido em contribuir diretamente para a prática de elaborar, difundir, e aplicar indicadores que permitam quantificar as respectivas ações.

Este escopo, originalmente, foi buscado recorrendo-se ao chamado Balanço Social, instrumento para diagnóstico, acompanhamento e comparação anuais, onde se explicitam informações estratégicas para a proposta, como volume de recursos destinados a setores como fomento de arte e cultura, retaguarda educacional, patrocínio ao esporte e lazer, apoio ao trabalho de pessoas portadoras de deficiências e necessidades especiais e suporte à ação de minorias étnicas e sociais. Mais recentemente seu esforço tem sido canalizado em seus próprios termos (Grajew, 2004), refletindo, ao que parece, uma tendência maior da área para articular tal recurso com os princípios do Pacto Global, programa da ONU dirigido desde



1999 à comunidade empresarial internacional para compromisso nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente, tratando de questões como erradicação da fome e pobreza, universalização do ensino fundamental e promoção da igualdade entre os sexos e autonomia da mulher.

Reconhece-se tais mobilizações de diferentes segmentos da sociedade civil organizada como elementos protagonistas indispensáveis na abrangência desejada do processo. Ao mesmo tempo, ademais, já vão se acumulando experiências e instrumentos oficiais igualmente eliciados nessa direção. Assim é que alguns estados e municípios brasileiros têm desenvolvido legislações que tornam o balanço social obrigatório para empresas cujos perfis são definidos no interior das mesmas.

Nessa direção também, registra-se a recente existência (desde 30 de dezembro de 2004) de uma norma brasileira específica de responsabilidade social, elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, a ABNT, NBR 16001, que contém coordenadas básicas para a questão e avança balizamentos para respectivas práticas, como as relativos a metas, programas, recursos humanos, tecnológicos, infra-estruturais e financeiros. O diálogo a respeito, iniciado através de ampla consulta prévia à respectiva edição, se mantém ativo através de possibilidades multimídia, inclusive por acesso direto à *web* (Mello, 2005).

## OS QUADROS EXECUTORES

Ora, uma vez que se opte por adotar os padrões referidos de R.C., é necessário contar com profissionais especializados para sua execução. Na realidade, a demanda por tais quadros já se faz sentir até antes da fase de decisão, quando ainda se está no convencimento dos dirigentes. Para isso, já há um curso regular de especialização, atualmente para além da terceira edição, no interior de, pelo menos, uma universidade pública federal. Compõe-se de cinco módulos específicos, destacando-se os referentes ao investimento no “*stakeholder approach*” e o do relacionamento com o Terceiro

Setor e os respectivos indicadores de avaliação de desempenho (IBASE,2003).

É preciso mais que isso, no entanto. Na caixa de ferramentas que se exige hoje do executivo médio que procura emprego ou luta para mantê-lo, está a habilidade de conciliar o real das decisões e procedimentos dos colarinhos brancos com a imagem pública da empresa em favor do meio ambiente e/ou da inclusão social. Não se esqueça também que se necessita de pessoas que saibam produzir projetos, relatórios e informes sobre licenciamento e certificações sociais!

A expectativa positiva que se constrói diante desta nova conjuntura do desenvolvimento de recursos humanos para a produção é o fortalecimento gradual do constrangimento gerado pela aparente ambigüidade de corporações, que claramente expressam sua atuação em programas de R.C. ao mesmo tempo em que incentivam, adotam ou admitem iniciativas como a prática do “caixa dois” ou outras, igualmente reconhecidas como anti-éticas ou não responsáveis.

Experiência interessante nesse aspecto de formação de competência profissional com conteúdos de R.C., temos desenvolvido nos cursos de especialização relacionados à Qualidade de Vida, que mantemos na Unicamp (Corrêa e Gonçalves, 2004). São freqüentados por gestores de serviços de saúde, administradores de serviços públicos de nível federal, estadual e municipal, médicos, enfermeiros, professores de Educação Física, nutricionistas e fisioterapeutas, entre outros que aí vão aprender a temática no contexto de temáticas convergentes, como Economia Solidária, Promoção à Saúde, Populações com Necessidades Especiais, Esporte e Adaptação, Trabalho e Sociedade, Jogos Cooperativos, Sofrimento Institucional, Medicina do Trabalho e Saúde Coletiva. Editados sob duas forma seqüenciais e complementares – Atividade Física e Qualidade de Vida e a segunda, Gestão de Qualidade de Vida na Empresa – já constam com dez turmas oferecidas e oito concluídas, num total superior a 250 egressos concludentes.

**Quadro 1: Possíveis enredamentos da cidadania pela Responsabilidade Corporativa, a partir de Paoli, (2002)**

---

- ***Expressão de poder*** da empresa sobre a comunidade em que atua.
  - ***Investimento em filantropia*** como um ***diferencial de competitividade***.
  - ***Nicho de mercado*** para empresas mediadoras.
  - ***Fator de desenvolvimento global da empresa***, através de grupos de produção de textos, de desenvolvimento, de RH, etc.
  - ***Dificuldades metodológicas para medida de impacto*** pela ausência de controle social das atividades desenvolvidas.
  - ***Substituição da ação cidadã do Estado*** pela gestão eficaz de recursos sociais.
  - ***Formação da consciência neo-liberal da população***.
  - ***Reforço do corporativismo empresarial***.
  - ***Contraposição à ação dos sindicatos*** e centrais sindicais
-

## REFERÊNCIAS

COHIEN, David, 2003. Os dilemas da ética. *Exame* 792:35-43

CORRÊA, Carlos R S e GONÇALVES, Aguinaldo, 2004. Saúde Coletiva, Atividade Física e Qualidade de Vida. In: GONÇALVES, A. *Conhecendo e Discutindo Saúde Coletiva e Atividade Física*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p. 3-15.

GRAJEW, Oded, 2004. *O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio*. São Paulo: Instituto Ethos, p. 03.

GONÇALVES, Aguinaldo e VICENTIN, Ana PM, 2004. Promovendo e exercendo Economia Solidária através da Saúde e do Esporte: a experiência da Unicamp. In: *Anais do II Encontro Internacional de Economia Solidária*. São Paulo: Universidade de São Paulo, p. 106.



IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), 2003. *Responsabilidade Social Corporativa: Perspectivas, Desafios e Controvérsias*. Disponível em [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br) . Acessado em 17.09.2003.

KARKOTLI, Gilson e ARAGÃO, Sueli D, 2004. *Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 31-38.

MELLO, Paulo M. Empresa Cidadã. *Lista Balanço Social – Ibase 5 (8)*. Disponível em <http://listas.rits.org.br>. Acessado em 28 02 2005.

PAOLI, Maria C, 2002. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: Santos, Boaventura S. – *Democratizar a democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p 373-418.

TORRES, Ciro, 2004. Responsabilidade Social Empresarial e a Red Puentes. In: *Seminário Internacional sobre Responsabilidade Social sob a Ótica das Organizações da Sociedade*. São Paulo, Instituto de Defesa do Consumidor, 05 de outubro.





VASSALO, Claudia, 2000. Um novo modelo de negócios. *Guia de Boa Cidadania Corporativa*, Exame 728.p.9-20.

WHO, 1997. Declaração de Yakarta. In: BUSS, P.M. (ed.) 1998. *Promoção da Saúde e Saúde Pública*. Rio de Janeiro: ENSP, 178 p. (mimeo).

WOOD JR., Thomaz, 2005. Gestão – Vitória de Pirro. *Carta Capital* 11(328): 35.





# Integração e bem-estar dos funcionários na empresa: Esporte como caminho

RENATO FRANCISCO RODRIGUES MARQUES

## RESUMO

**C**onsiderando o funcionário como participante fundamental na produtividade da empresa, é preciso que ela se preocupe com a manutenção da saúde do mesmo, dos pontos de vista físico, emocional e espiritual. Programas de atividade física na empresa são desenvolvidos com a intenção de prevenir enfermidades e proporcionar um ambiente agradável ao empregado para realização de suas tarefas. O esporte se apresenta como um fenômeno sócio-cultural que pode vir a colaborar para a manutenção da saúde e integração social entre funcionários, proporcionando-lhes bem-estar e aumentando o seu vínculo com a empresa. A partir de análise a respeito das formas de manifestação do esporte e dos valores transmitidos por elas, é possível afirmar que a presença de atividades esportivas formais e não-formais na empresa seja interessante, contanto que sejam aplicadas em momentos e locais específicos, visando proporcionar bem-estar ao empregado e aumentar seu vínculo com a instituição.

*(...) humanidade significa que é próprio do ser humano conversar com outras pessoas, expressar emoções e opiniões, desejar e sonhar, pensar e criar, ter uma filosofia de vida, valores próprios, ter fé e livre arbítrio (CAÑETE, 2001, p.45).*

## FORMAS DE MANIFESTAÇÃO DO ESPORTE

O esporte é um fenômeno sócio-cultural que, devido a normas de conduta e características próprias, transmite valores e, por isso, exerce influência sobre hábitos e comportamentos de nossa sociedade.

Os ambientes de ocorrência desse fenômeno não dizem respeito somente a praças<sup>1</sup> voltadas à prática esportiva, mas também a qualquer local em que estejam presentes meios de comunicação e comercialização voltados aos produtos relacionados ao esporte.

Bracht (1997, p.12) apresenta duas formas de manifestação do esporte:

- Esporte de alto rendimento ou espetáculo;
- Esporte enquanto atividade de lazer.

Tais manifestações se diferenciam pelos propósitos e formas em que ocorre a prática esportiva, norteando o processo de análise deste fenômeno.

Segundo Digel (1986 *apud* Bracht, 1997, p.13), o esporte de alto rendimento apresenta os seguintes elementos:

- Possui um aparato para a procura de talentos normalmente financiados pelo Estado. Além disso, este aparato promove o desenvolvimento tecnológico, com o desenvolvimento de aparelhos para a utilização ótima do “material humano”;
- Possui um pequeno número de atletas que tem o esporte como principal ocupação;

---

<sup>1</sup> O termo “praça” diz respeito a qualquer ambiente que seja destinado à prática de atividades esportivas. Exemplos: clubes, parques, escolas.



- Possui uma massa consumidora que financia parte do esporte-espetáculo;
- Os meios de comunicação em massa são co-organizadores do esporte-espetáculo;
- Possui um sistema de gratificação que varia em função do sistema político-societal.

Tais características apontam para uma prática voltada à constante busca pela melhora de performance atlética e competitiva, o que exige grande dedicação dos praticantes, e sinaliza para um ambiente profissional.

Para que um ambiente pautado no profissionalismo sobreviva, é preciso que haja movimentação de capital. Por isso, a disseminação e comercialização dessa forma de manifestação do esporte são dependentes de meios de comunicação e de indivíduos interessados em seu consumo.

Nesse processo de promoção, a capacidade de interferência e influência desse fenômeno sobre a sociedade é otimizada, fazendo com que seja incorporado segundo o modelo de esporte divulgado por esses meios. Dessa forma, o alto rendimento é apresentado como modelo predominante, influenciando a prática esportiva de lazer através de regras, normas de ação e comportamento, e valores próprios do ambiente competitivo.

Os valores transmitidos pelo esporte de alto rendimento são, segundo Kunz (1994) e Bracht (1997), em obras distintas e independentes: *sobrepujança ao adversário, comparações objetivas, busca por melhor rendimento e vitória, representação, supervalorização do vencedor e desvalorização do perdedor, comércio e consumo do esporte, disciplina, racionalidade técnica e concorrência.*

Pode-se notar que tais valores transmitem a idéia de competitividade, segregação entre bons e ruins ou competentes e incompetentes, rivalidade e respeito irrestrito a regras e autoridades.

Indivíduos que aceitam o alto rendimento como a única forma de manifestação do esporte, ao incorporarem tais valores, pautam-se na valorização da vitória e na sobrepujança ao adversário como o ponto central da prática esportiva, o

que diminui as possibilidades de integração e socialização através desse tipo de atividade.

Já o esporte como atividade de lazer, segundo Bracht (1997), é heterogêneo, e tem sua prática fundamentada em regras e valores do esporte de alto rendimento, ainda que de forma menos rigorosa.

O esporte enquanto atividade de lazer apresenta, além da prática em si, outras formas de manifestação, como, por exemplo, o papel do espectador e do organizador (não-profissional) de eventos esportivos. Essa relação é importante devido ao fato de o fenômeno esporte transmitir valores não somente a quem pratica, mas também a quem assiste, organiza e o consome, com o objetivo de manutenção da saúde, prazer e sociabilidade (Betti, 1993).

Os valores transmitidos pelo esporte como atividade de lazer, segundo Kunz (1994) e Oliveira (2002), em obras distintas e independentes, são: *autovalorização e o reconhecimento de capacidades individuais próprias, influência positiva sobre a auto-imagem e concepção de vida, vivências coletivas, atuação social, prazer na vivência esportiva desvinculado do desprazer de outros participantes, resistência ao sobrepujar e intenção de colaborar, valorização da ludicidade, cooperação, competição sem rivalidade, valorização do processo competitivo e não somente do resultado da competição, crítica à violência em competições, não-discriminação de sexo, raça ou características físicas.*

É importante considerar que tais valores são próprios da prática do esporte como atividade de lazer, desde que pautado numa visão ressignificada ou reinventada do esporte, para a qual alguns autores (Kunz, 1994, Assis de Oliveira, 2001 e Oliveira, 2002) propõem alterações na forma com que esse fenômeno possa ser ensinado e/ou organizado.

Esse processo não diz respeito somente à alteração de regras e normas, mas também ao objetivo e ao significado do esporte para o praticante. Um exemplo é a ressignificação do papel do adversário em esportes coletivos (Oliveira, 2002), que deixa de ser rival para ser um colaborador e possibilitador da prática.

O caráter flexível do esporte voltado ao lazer, desde que ressignificado, considera a prática em si como o motivo para a realização da atividade esportiva, possibilitando ao pra-

ticante que determine as normas a serem respeitadas. Isso possibilita o descarte ou alteração de regras e padronizações próprias do esporte de alto rendimento, visando facilitar ou tornar mais atraente e integrativa a prática esportiva (Marques, 2004).

Esse processo de ressignificação do esporte visa proporcionar ao praticante a oportunidade de vivenciar diferentes modalidades sem a obrigação de alta performance atlética e competitiva.

O esporte está presente em diversos setores de nossa sociedade, como nas escolas, nos parques, nos meios de comunicação, no comércio, em praças esportivas e nas empresas.

Em cada um desses ambientes, o esporte tem objetivos diferenciados. Na escola, como conteúdo da Cultura Corporal (Coletivo de Autores, 1992), visa ao desenvolvimento de cidadãos autônomos. Em parques e em praças esportivas, está ligado a programas sociais (“Esporte para todos”, por exemplo) ou como forma de lazer sem vínculos organizacionais. Já nos meios de comunicação, se apresenta como produto a ser comercializado.

E nas empresas? Qual é o intuito da presença deste fenômeno? Ele atende aos objetivos de seus organizadores? Ele pode colaborar com a formação de uma ambiente de trabalho agradável e na manutenção da saúde dos empregados?

A partir da análise das duas formas de manifestação do esporte, é possível entender algumas das implicações próprias deste fenômeno, e adaptá-lo ao ambiente em que será inserido e aos objetivos da prática proposta.

## ATIVIDADE FÍSICA NA EMPRESA

Segundo Cañete (2001), os programas de “qualidade total” implantados em empresas brasileiras visam, em primeiro lugar, o produto final e o aumento da produtividade. Esse fenômeno tem causado aumento da jornada de trabalho, criando situações desfavoráveis à saúde e ao rendimento produtivo do empregado a longo prazo.

Nesse contexto, pode-se estabelecer um ambiente no qual a lógica de gerenciamento e do relacionamento empresa-empregado seja limitada à produtividade e lucratividade. Cañete (2001) atenta para o fato de que esse processo, que desconsidera o empregado como um ser humano integral, corre o risco de prejudicar, de forma considerável, a saúde e a capacidade de produção de seu pessoal.

Num processo de produção pautado nesses objetivos, é possível observar a utilização do Homem como uma “ferramenta”, ou “Organismo morto” (Cañete, 2001), que funciona à base de estímulo e resposta. A manutenção desta relação se mostra como um equívoco, pois a empresa depende de seu funcionário para manter-se rentável e, por isso, deve zelar por sua saúde e bem-estar.

Muitas empresas desenvolvem programas de atividade física para seus funcionários, que englobam desde Ginástica Laboral, até construção de clubes. Porém, é preciso considerar o Homem não somente em sua dimensão física, mas sim, como uma totalidade, cuja estrutura vem da “(...) *interação dos níveis de consciência físico, mental, emocional, existencial e espiritual ligados e interdependentes*” (Tabone, 1989, p.166 *apud* Cañete, 2001, p.31).

Dessa forma, ao desenvolver um programa de atividade física na empresa, é preciso considerar além dos benefícios fisiológicos, outros níveis de exigência do ser humano. Tais níveis dizem respeito a necessidades de relacionamento, bem-estar e auto-estima.

Howe (1983) (*apud* Costa (1990)) cita que o bem-estar do indivíduo em relação ao seu espaço de trabalho é capaz de promover a coesão individual e de grupo na empresa. Para tal, é preciso que o ambiente de trabalho proporcione contato social e colaboração entre colegas.

Porém, nem todas as funções exercidas pelos funcionários de uma empresa proporcionam tal ambiente. Nesses casos, é preciso que soluções sejam encontradas para oportunizar momentos de relacionamento entre colegas.

Cañete (2001) afirma que o interesse por parte da empresa na manutenção da saúde dos funcionários é diretamente ligado à produtividade da mesma. Com menores riscos de lesões e doenças provocadas pelo trabalho, e condições

que proporcionem integração entre os empregados, o ambiente se torna mais agradável e motivador para o cumprimento de sua função.

Portanto, programas de atividade física nas empresas devem ter como objetivo proporcionar ao funcionário não somente um momento de trabalho físico, voltado unicamente à saúde corporal, mas também oportunizar momentos de relacionamento e interação entre empregados e o fortalecimento dos laços de afinidade entre empregado-empresa e família-empresa.

Uma alternativa a ser oferecida pelas empresas, com o objetivo de proporcionar tais oportunidades ao funcionário, é a realização de atividades esportivas. Tais atividades proporcionam um momento de recuperação da individualidade do trabalhador visto que, durante o momento de trabalho, ele perde sua função individual na sociedade e recebe um papel limitado em relação ao processo de produção, tornando-se uma “ferramenta” da empresa.

Segundo Costa (1990, p.16), os propósitos da oferta de atividades esportivas por parte da empresa são: *melhoria da imagem da empresa junto aos empregados; proteção somática e psicológica dos empregados; melhoria das relações empregado/patrão; aumento dos benefícios sociais; ocupação do tempo livre dos empregados durante seu período de permanência na empresa; prevenção e redução dos acidentes no trabalho; aumento da produtividade (melhores condições de saúde, rotatividade de pessoal, redução do absenteísmo); manutenção do bem-estar físico e mental dos trabalhadores.*

Considerando que, segundo Cañete (2001), a motivação do indivíduo depende de seus objetivos internos, ou seja, o que move a força de trabalho do empregado são seus motivos pessoais em exercer determinada função, a prática esportiva pode proporcionar condições de identificação e vinculação do empregado com o local de trabalho, através de atividades que valorizem a integração entre colegas (que talvez nem se conheçam por trabalharem em seções diferentes), da participação da família do funcionário no ambiente da empresa e da valorização da individualidade do trabalhador.

Isso pode levar o empregado a sentir-se valorizado pela empresa e não somente uma “ferramenta”, pois “a auto-

*estima é um termômetro fiel e importante das condições de saúde do ser humano” (Cañete, 2001, p. 44).*

## O ESPORTE NA EMPRESA

A ocorrência de práticas esportivas vinculadas a empresas não é nova. Segundo Costa (1990), a primeira manifestação de atividades esportivas no âmbito interno de empresas no Brasil é creditada a Fábrica de Tecidos Bangu, sediada no Rio de Janeiro, em 1901. Nessa época, empregados da empresa jogavam futebol num campo localizado no terreno da fábrica.

O mesmo autor afirma que, a partir da década de 1930, eventos como esse ocorriam no Brasil em empresas que ofereciam opções de lazer e esporte a seus empregados, através de clubes subvencionados.

Tais clubes receberam o nome de “Classistas”, em referência à vinculação destes com as empresas.

É comum observar hoje em dia a existência de espaços voltados para a prática de atividade física, ou de clubes ligados a empresas, que representam um espaço de lazer e entretenimento para o funcionário e sua família.

Como indica Pereira (1992, p.25), em pesquisa relacionada à empresa Singer, a principal razão da adesão dos funcionários ao clube da entidade é a possibilidade de prática esportiva.

De acordo com o livro “Esporte e lazer na empresa”, do Ministério da Educação do Brasil, de 1990, a principal atividade desenvolvida nos clubes subvencionados por empresas é a de caráter esportivo.

Considerando o interesse histórico pela prática esportiva em empresas, é necessário que a promoção e o gerenciamento desse tipo de atividade mereça atenção, pois, já que há motivação e grande ocorrência de realização dessas atividades, este pode ser um meio da empresa alcançar seus objetivos em relação à manutenção da saúde física e mental de seus funcionários.

Porém, a simples ocorrência de atividades esportivas não garante que seja desenvolvido o sentimento de integração

entre colegas, a identificação com o local de trabalho, o desenvolvimento da individualidade e auto-estima do empregado. É importante que haja, por parte dos organizadores de atividades esportivas, conhecimento sobre as formas de manifestação do esporte e os valores inerentes às mesmas.

Num ambiente em que se favoreça a prática do esporte de alto rendimento, há o risco de que valores como o individualismo, a rivalidade e a segregação sejam transmitidos, pois esse modelo valoriza os vencedores em detrimento aos perdedores.

Pereira (1992) afirma que a concepção dominante do esporte nas empresas em nosso país é a integração dos funcionários. Porém, o que se observa é a realização de competições esportivas nos mesmos moldes do esporte de alto rendimento.

É possível afirmar que a ocorrência do esporte de alto rendimento, como, por exemplo, em jogos inter-empresas, pode provocar um sentimento de integração e união entre os funcionários. Nesse contexto, todos estão sob a mesma bandeira, com o mesmo objetivo: representar a empresa ou torcer por ela.

A presença da rivalidade nessa forma de manifestação do esporte não promove o mesmo nível de integração entre adversários. Isso pode vir a ocorrer entre equipes concorrentes em competições internas da empresa, não sendo interessante para esse ambiente.

Não se pretende condenar a prática do esporte de alto rendimento, mas sim, chamar atenção para outras possibilidades a serem consideradas.

A prática esportiva, pautada em valores do esporte ressignificado, tem como objetivo transmitir valores de cooperação, interação e convivência, através de transformações no foco da atividade e na forma como ela é apresentada aos participantes. Dessa forma, tal prática mostra-se positiva em eventos que visam a integração entre todos os participantes, pois valoriza a participação e colaboração e desvaloriza a rivalidade.

O esporte pode se desenvolver através de atividades formais e não-formais (Brasil, 1990, p.37):

*Formais (Objetivam a forma física):* maior representação externa da empresa; orientada para disciplina e regularidade; maior custo *per capita* no atendimento; abrangência menor na população da empresa; regulada por legislação (esporte e Educação Física); resultados diretos mensuráveis;

*Não-formais (Objetivam o bem-estar):* maior atendimento com menor custo; ênfase no voluntário e na participação; inclui familiares dos empregados; admite adaptação nas instalações e áreas da empresa; permite participação da comunidade local, fornecedores ou contratantes; compartilha instalações e programas com atividades de lazer, reduzindo custos; resultados indiretos mensuráveis.

Em relação às atividades formais, nota-se que abrangem um número menor de pessoas na empresa, pois exigem do participante um nível competitivo de performance esportiva, disciplina e regularidade. Sugere valores de segregação e rivalidade entre participantes, fazendo com que o momento de prática esportiva tenha características semelhantes ao trabalho, podendo ser desestimulante à prática.

Porém, não é necessário que, na tentativa de estabelecer um programa de atividades esportivas na empresa, as atividades formais sejam descartadas. Elas podem ser utilizadas em jogos inter-empresas, com o intuito de promover a integração dos funcionários, provocando sua identificação com a bandeira da empresa. Tais atividades podem ser utilizadas com o objetivo de facilitar a ocorrência de práticas ligadas ao esporte de alto rendimento.

As atividades não-formais, com o propósito de integração e participação, se diferenciam das atividades formais devido à criação, alteração e adaptação de regras próprias do esporte formal, o que transforma a prática e causa reavaliação de valores, como a rivalidade e o desejo de vitória. Tais atividades podem ser utilizadas como norteadoras da implantação do esporte como atividade de lazer, sob um processo de resignificação.

Um exemplo de diferenciação entre as duas formas de atividades é a substituição de campeonatos por festivais.



O primeiro tem o objetivo final de eleger um campeão, um destaque, e chegar a esse posto é a meta dos participantes. Dessa forma, serão valorizados os que têm maiores condições de apresentar performance competitiva e o oponente será considerado rival, pois pode dificultar ao praticante a busca da vitória.

No caso dos festivais, o objetivo final pode ser definido pelos organizadores, e a determinação de um campeão ou destaque não é essencial. Deste modo, o regulamento e as formas de disputa podem ser moldados de forma a facilitarem a participação da maioria dos funcionários, além de proporcionar-lhes o maior número possível de jogos ou disputas (participação mista, jogos de todos contra todos, etc.).



Existem outras possibilidades que podem ser criadas pelos organizadores de programas de atividades esportivas que fujam dos parâmetros de campeonatos ou festivais; um exemplo é a criação de horários de práticas de determinado esporte, abertos a participantes de diferentes setores, idades, sexo, com supervisão de um instrutor, que valorize a participação de todos.

É importante buscar a participação dos praticantes na organização e desenvolvimento das atividades, sugerindo alterações e adaptações que levem o grupo a alcançar seus objetivos durante a prática (Marques, 2004).

Essa participação é interessante sob o ponto de vista de fomentar no funcionário a vontade de cuidar e melhorar seu ambiente de trabalho, além de facilitar a execução de atividades que proporcionem bem-estar e estimulem sua participação ativa na empresa.

Considerando que o intuito da empresa em desenvolver programas de atividades esportivas é proporcionar um ambiente que promova o bem-estar do empregado, a manutenção da saúde, integração e cooperação, tanto as atividades formais quanto as não-formais podem ser utilizadas.

É necessário que o profissional responsável pelo desenvolvimento e aplicação de tal programa conheça as características e valores pertinentes a cada uma das formas de manifestação do esporte (alto rendimento e atividade de lazer), e aplique-as de forma consciente.



Analisando as características e valores de cada uma dessas manifestações, sugere-se que as atividades pautadas no esporte de alto rendimento sejam promovidas em eventos inter-empresas. Para tanto, é interessante a criação de equipes representativas da entidade e, com o intuito de integrar os demais funcionários, estimulá-los a acompanharem as disputas e participarem de forma conjunta sob a bandeira da empresa.

Em relação a atividades internas, acredita-se ser mais interessante a utilização de práticas baseadas nos valores de um processo de ressignificação do esporte.

Para tanto, podem ser realizados eventos que valorizem a participação e não a rivalidade, através de alterações e adaptações de regras. Dessa forma, é dada maior evidência à participação do indivíduo nas atividades da empresa junto aos seus colegas, em momentos de lazer e entretenimento, nos quais a capacidade técnica e a performance atlética não serão mensuradas com a intenção de estabelecer destaques.

Outra possibilidade é a criação de horários periódicos reservados à prática esportiva, sob a responsabilidade de um instrutor, que garanta, através de um processo de ressignificação do esporte, a participação e integração dos funcionários.

Por fim, é possível que tais atividades tenham maior adesão dos empregados, se abertas à participação das famílias, além de programas de práticas esportivas para crianças. Tal alternativa pode vir a otimizar a utilização do espaço do clube subvencionado, ou área de lazer, em horários em que os empregados estejam trabalhando. Essas e outras medidas podem vir a aumentar o vínculo de ligação empregado-família-empresa, satisfazendo tanto os objetivos dos funcionários quanto da própria instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS DE OLIVEIRA, Sávio. *A reinvenção do esporte: possibilidade da prática pedagógica*. Campinas: Autores Associados, 2001.

BETTI, Mauro. Cultura Corporal e cultura esportiva. *Revista Paulista de Educação Física*, São Paulo, v.07 n.2 p.44-51, 1993.

BRACHT, Valter. *Sociologia crítica do esporte: uma introdução*. Vitória: UFES / Centro de Educação Física e Desportos, 1997.

BRASIL, Ministério da educação. *Esporte e lazer na empresa*. Brasília: Secretaria de educação, esportes e recreação / MEC / SEED, 1990.

CAÑETE, Ingrid. *Humanização: desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho*. 2.ed., São Paulo: Ícone, 2001.



COLETIVO DE AUTORES. *Metodologia do ensino de Educação Física*. São Paulo: Cortez, 1992.

COSTA, Lamartine Pereira da. Fundamentos do lazer e esporte na empresa. *In: BRASIL, Ministério da educação. Esporte e lazer na empresa*. Brasília: Secretaria de educação, esportes e recreação / MEC / SEED, 1990.

KUNZ, Elenor. *Transformação didático-pedagógica do esporte*. Ijuí: Ed. Unijuí, 1994.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues. *Esporte e escola: proposta para uma ressignificação*. Monografia para obtenção de título de licenciado em Educação Física, Faculdade de Educação Física da UNICAMP, 2004.

OLIVEIRA, Diná T.R. de. *Por uma ressignificação crítica do esporte na Educação Física: uma intervenção na escola pública*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.



PEREIRA, Maria Cláudia Medeiros. “*Costurando*” o lazer na Singer (Campinas-SP): um estudo de caso. Monografia para obtenção do título de especialista em recreação e lazer do curso de especialização em recreação e lazer da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, 1992.

# O ambiente e as condições de trabalho e a qualidade de vida

PROF. DR. SATOSHI KITAMURA<sup>1</sup>

## INTRODUÇÃO

O fato da ocupação, dentre vários outros, constituir-se em um fator importante na causalidade de muitas doenças é conhecido há vários séculos. As primeiras relações entre doenças e trabalho foram feitas por Hipócrates. As primeiras publicações relacionando o trabalho e as doenças apareceram no século XVI, com Georg Bauer (1556) em sua obra “*De Re Metallica*”, na qual relatava as doenças e os acidentes mais freqüentes entre os mineiros. Em 1567, surgiu “*Von der Bergsucht und anderen Bergkrenkeheiten*” de Paracelsus.<sup>(5, 6, 9)</sup>

Neste particular, uma publicação que ocorreu em Módena, Itália, e que, embora à época, não tenha tido repercussão, foi o livro “*De morbis artificum diatriba*” – “O tratado da doença dos trabalhadores”, que hoje em dia é considerado como uma preciosidade literária pelos especialistas em saúde do trabalhador. Escrito em 1700, por Bernardino Ramazzini, cognominado “O Pai da Medicina do Trabalho”, a obra<sup>(7)</sup> apresenta a descrição minuciosa de 54 doenças atribuídas ao trabalho, às condições ou ao ambiente de trabalho. A Ramazzini é atribuída a introdução na anamnese do paciente, da pergunta “Qual é a sua profissão?”

---

<sup>1</sup> Médico do Trabalho, Professor assistente-doutor, Área de Saúde Ocupacional do Departamento de Medicina Preventiva e Social, Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP.

Impressiona mesmo hoje em dia a riqueza de detalhes com que descreve o trabalho e a doença. Apenas a título de exemplo, vale transcrever um trecho de sua obra, traduzida para o português por Raymundo Estrela <sup>(7)</sup>, que se refere a uma doença que vem se constituindo como a causa da “epidemia do século”, ou melhor as DORTs (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho). Escreve Ramazzini: “... a primeira e a mais importante, é a natureza nociva da substância manipulada, que pode produzir doenças especiais pelas exalações danosas e poeiras irritantes que afetam o organismo humano; a segunda é a violência que se faz à estrutura natural da máquina vital com posições forçadas e inadequadas do corpo, o que, pouco a pouco, pode produzir grave enfermidade”

A sua preocupação nas medidas destinadas à preservação da saúde ou prevenção de doenças está demonstrada no seguinte trecho: “...os dirigentes das minas, para purificar o ar ambiente confinado e poluído pelas emanações desprendidas da matéria mineral, pelas exalações dos corpos dos escavadores e pelas fumaças das luzes acesas, usavam máquinas pneumáticas cujos canos se comunicavam com o fundo da mina, retirando o ar viciado e substituindo-o por outro mais fresco e puro.”

Por outro lado, é importante lembrar que a demonstração de que a observação é fundamental em epidemiologia data do século XVIII. É através deste “instrumento” que Percival Pott, médico inglês, demonstra, em 1775, a importância da ocupação na gênese de câncer de escroto em jovens pacientes que na sua infância haviam trabalhado como limpadores de chaminés <sup>(4,8)</sup>. O conhecimento de que a fuligem das chaminés continha substâncias hoje consideradas cancerígenas humanas veio muito tempo depois (1930).

Hoje em dia, frente a um paciente adulto – e até mesmo, em certos casos, de crianças e adolescentes, o médico não pode prescindir de incluir na sua entrevista inicial com o seu paciente (anamnese), a questão da sua ocupação. Cabe-lhe, pois, não somente perguntar a profissão, mas questionar sobre o que, onde e como faz o seu trabalho, não se esquecendo de incluir informações mínimas sobre as condições de trabalho e sobre o ambiente em que este se desenvolve.

É vital que se entenda que o trabalhador interage com o seu trabalho, e assim dizendo, fica claro que essa interação atinge as várias dimensões, incluindo o psíquico, o físico e o social. Interação, aliás, que ocorre de forma muito complexa e de forma bi ou multi-direcional. Ao abordar a “qualidade de vida”, não se pode deixar de lado as condições de trabalho entendidas de forma bastante ampla, nem deixar de lado as condições de vida do trabalhador, quando se enfoca a “qualidade de vida no trabalho”.

É pretensão desta pequena monografia abordar alguns aspectos de maior importância de como o fator trabalho – o trabalho propriamente dito, o ambiente de trabalho e as condições em que são executadas as tarefas ou atividades do trabalho – pode interferir na qualidade de vida do Homem. A abordagem é feita segundo a visão técnico-científica da medicina e da higiene ocupacional. Espera-se que este material contribua para a compreensão, o estudo ou ainda a gestão da qualidade de vida na empresa.

## A SAÚDE DOS TRABALHADORES

A saúde constitui-se num bem inalienável para qualquer ser humano. Não é justo nem correto que o Homem, ao realizar o seu trabalho, seja obrigado a se desfazer, mesmo que parcialmente, deste bem. A globalização da economia, entre outros fatores, inclusive disposições legais, tem feito com que Empresas brasileiras se preocupem com a qualidade total, envolvendo portanto, aspectos relacionados não somente com a qualidade final do produto, mas também à qualidade do meio ambiente, assim como à qualidade de vida no trabalho.

Em relação ao trabalho especificamente, alguns pontos devem ser mencionados logo no início, como aqueles que têm influência decisiva sobre os efeitos na saúde dos trabalhadores. São eles: a concentração de uma substância química como um solvente orgânico presente num ambiente de pintura a revolver; ou o ácido crômico numa galvanoplastia; ou ainda a sílica cristalina sob forma de poeira numa mineração, ou numa atividade de jateamento de areia; ou a intensi-

dade de um agente físico como é o ruído em qualquer local de trabalho; ou o calor e a umidade do ar em uma atividade de forjaria ou tinturaria. No que diz respeito a substâncias químicas, por exemplo, a forma física com que se apresenta – gasosa ou vapor ou aerodispersóide (poeira por exemplo) – e o tamanho das partículas, etc. são fatores importantes que devem ser levados em conta. De uma forma geral, também são fatores que contribuem para o desencadeamento de uma doença relacionada ao trabalho a duração da exposição diária ou a duração da exposição ao longo da vida, a gravidade da lesão que pode ser causada, e outros mais. Por exemplo, a exposição ocupacional ao benzeno pode resultar em morte por câncer, se ela ocorrer de forma “leve” e crônica, mas a morte também pode resultar se a exposição for aguda e em grande quantidade ou concentração. Exposições intermediárias, ou exposições através da pele têm conseqüências menores e diversas.

## ASPECTOS LEGAIS

As primeiras normas e regulamentações sobre a segurança e a saúde dos trabalhadores no Brasil datam de 1972, embora estes aspectos já constassem claramente na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, <sup>(1)</sup> publicada em 1943. A própria CLT, em seu Capítulo V do Título II, que trata da “Segurança e Medicina do Trabalho”, tem uma nova redação a partir de 1977, dada pela Lei nº 6.514 (22/12/77) <sup>(2)</sup>. As questões relacionadas a estes aspectos estão regulamentadas em 32 Normas Regulamentadoras, introduzidas pela Portaria 3.214/78, muitas delas modificadas e modernizadas <sup>(3)</sup>.

Esta legislação se aplica a todas as Empresas ou Instituições que tenham trabalhadores “celetistas” dentre a sua força de trabalho, e o seu cumprimento é fiscalizado pelo Ministério do Trabalho, através das Delegacias Regionais do Trabalho ou através de convênios estabelecidos com outros organismos.



## ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Duas Normas Regulamentadoras se destacam no que diz respeito à promoção, manutenção e correção da saúde dos trabalhadores: a NR 7 – PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, e a NR 9 – PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, naturalmente complementadas por outras normas tais como a NR 15 e a NR 17.<sup>(3)</sup>

É muito coerente a visão do legislador quando aborda a saúde dos trabalhadores sob dois ângulos: o Homem (o trabalhador) e o trabalho (nos três aspectos já considerados anteriormente: o trabalho propriamente dito, as condições em que é executado e o ambiente em que é realizado). Também está claro que o que a legislação preconiza são ações básicas ou mínimas, visando a prevenção da ocorrência de agravos à saúde que poderiam advir do trabalho.

O presente documento abordará estes aspectos em conjunto, para melhor compreensão da necessidade das ações integradas não somente nas áreas de medicina ocupacional e de higiene (segurança) ocupacional em especial, mas de todo o conjunto de ações no campo da administração de recursos humanos e da administração em geral.

Assim é que, do ponto de vista organizacional, costuma-se atribuir as ações relativas ao trabalhador para o Serviço de Medicina Ocupacional (não considerar o nome ou a categoria hierárquica do “Serviço”) e as ações relativas ao ambiente físico, ao Serviço de Segurança do Trabalho. Os aspectos que dizem respeito às condições que podem resultar em doenças relacionadas ao trabalho podem ser abordadas por ambos os Serviços; naturalmente, cada qual de forma característica de sua formação básica. Em empresas melhor ou mais estruturadas, o estudo e a análise destes aspectos ficam com o Serviço de Higiene Ocupacional.

## O ESCOPO DA SAÚDE OCUPACIONAL

A prática da Higiene Ocupacional tem sido marcada por mudanças. Ao longo do tempo, tem ocorrido alterações nos produtos, na sofisticação da instrumentação técnica e científica, na introdução de novos produtos químicos, nova maneira de executar o trabalho, novas tecnologias, etc. no mercado. Por outro lado, é notória a mudança no interesse público pelas questões ambientais que naturalmente envolvem o ambiente de trabalho propriamente dito. À medida que a especialidade “amadureceu”, a palavra “antecipação” foi adicionada ao escopo tradicional da Higiene Industrial: “reconhecimento, avaliação e controle”.

O conceito de Higiene Ocupacional formulado pela OIT - Organização Internacional do Trabalho a define como sendo “A ciência e arte dedicada à antecipação, reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ambientais que venham a existir no ambiente de trabalho; tendo, também, em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais”.

Desta forma, podem-se identificar claramente as fases de trabalho adotadas na Higiene Ocupacional:

- **RECONHECIMENTO:** Identificar os fatores ambientais ou condições operacionais (ou de trabalho) que podem influir negativamente sobre a saúde dos trabalhadores. Isto implica num conhecimento profundo dos processos de produção e instalações industriais por parte do médico do trabalho, ou do engenheiro de segurança do trabalho, ou ainda do higienista ocupacional. Quando esta identificação se processa antes mesmo da instalação ou montagem das instalações industriais ou de modificações da fábrica, recebe a denominação de “antecipação”.
- **AVALIAÇÃO:** Avaliar quantitativamente os riscos à saúde, a curto e/ou a longo prazo, significa realizar medições para determinar as concentrações dos agentes químicos ou as intensidades dos agentes físicos, e compará-los com os limites permissíveis de exposição

(no Brasil, tais limites, com validade legal, são denominados de LIMITES DE TOLERÂNCIA). Para isto, é necessário aplicar técnicas de amostragem e determinação analítica em laboratórios competentes ou empregar aparelhos de leitura direta.

- **CONTROLE:** Eliminar os riscos à saúde dos trabalhadores, eliminando os agentes ou controlando as exposições em níveis aceitáveis, conforme os dados obtidos nas fases anteriores. As medidas de controle serão estudadas de acordo com a aplicação do método mais viável, geralmente baseadas em procedimentos de engenharia, respeitadas as limitações do processo e recursos econômicos, cuidando para que não surjam novos riscos à saúde dos trabalhadores.

Aqueles que se dedicam às atividades de saúde do trabalhador devem sempre ter em mente a necessidade do trabalho em parceria com profissionais de outras áreas de atividade ou do conhecimento. Se, por um lado, as avaliações das exposições dos trabalhadores são úteis no diagnóstico das doenças ocupacionais, ou podem indicar áreas que necessitam de supervisão médica mais específica, ou ainda, de ações integradas para uma correção de condições de não conformidade, por outro lado, os “achados” médicos podem indicar áreas para estudos de higiene ocupacional. Além disso, deve estar claro que os dados de monitoração biológica podem revelar tendências de exposição ocupacional, antes mesmo do surgimento dos sintomas ou das enfermidades. Por fim, embora o controle médico nunca deva ser utilizado como método principal de avaliação da exposição dos trabalhadores, trata-se de uma ferramenta suplementar para avaliar ou medir a efetividade de um programa de controle, envolvendo a engenharia ou outras técnicas de controle e/ou métodos de proteção individual.

## ALGUNS CONCEITOS IMPORTANTES

Para uma boa compreensão do texto, é preciso que os seguintes conceitos sejam utilizados:

- **RISCO:** é a probabilidade da ocorrência de alterações ou danos à saúde (agravos à saúde), quando os agentes ou fatores de risco estão presentes e a exposição se faz de uma determinada forma, e em intensidade e tempo suficientes (para causar o agravo aludido). Assim, é correto dizer risco de acidentes, risco de doenças, risco de pneumoconiose, risco de intoxicação, etc. Risco não é material – embora no texto da legislação brasileira (Portaria 3.214/78) seja utilizado indiscriminadamente como sinônimo de “agente” –, mas sim um termo que se emprega em alusões estatísticas, indicando a **probabilidade** de um agravo à saúde ocorrer. Esta explicação fica mais clara quando se responde à pergunta: “qual o risco do trabalhador adquirir silicose na operação de jateamento de areia?” A resposta natural incluirá termos do tipo “grande” ou “muito grande”, “80%”, “praticamente certo”, etc., indicando a probabilidade e nunca, “a poeira de sílica livre cristalizada”, ou “a falta de proteção respiratória adequada”.
- **AGENTE:** ou fator de risco, é o fator de natureza física, química, biológica ou ergonômica que pode causar dano à saúde do trabalhador, quando a exposição ocorrer de uma determinada forma, durante um tempo e em intensidade suficientes para causar o dano aludido. Este sim, é o termo correto para nomear um determinado fator causal do mal ou moléstia, presente no ambiente de trabalho e com ela relacionado. Pode-se dizer por exemplo, que o agente ou fator de risco da silicose é a poeira respirável de sílica livre cristalizada, ou que o agente da dermatite alérgica do pedreiro é o cimento, ou que o agente do quadro de intoxicação do reparador de baterias automotivas é o chumbo, etc. É importante, porém, se fazer uma res-

salva: a legislação brasileira ora em vigor (NR-15, portaria MTb 3.214/78, modificada pela portaria MTb/SSMT 25/94) <sup>(3)</sup> denomina os agentes ou fatores de risco como “riscos ambientais”.

- **PERIGO:** é a situação em que, na dependência da ocorrência de certas condições, o dano à saúde pode ocorrer. Diz-se que “existe a situação de perigo” e esta se transforma em agravo à saúde (lesão por acidente ou doença), “se” a exposição à situação ocorrer de uma determinada forma. O trabalho com jateamento de areia é uma situação de perigo. Havendo exposição (e isto sempre acontece, mesmo com a utilização de proteções usuais), ocorre o dano, ou, pelo menos, corre-se o risco de uma silicose.
- **EXPOSIÇÃO:** é o contato efetivo e eficaz (sob o ponto de vista da ocorrência do acidente, ou da doença, ou agravo como efeito) entre o trabalhador (o hospedeiro) e o agente. Para que a doença ocorra, é necessário que o contato se faça através de via e forma adequadas (pele, inalação, ingestão, etc. para substâncias químicas, a orelha para o barulho, etc.), durante um determinado período (duração), a uma intensidade ou concentração eficazes do agente. Vale dizer que, diagnósticos etiológicos (causa) feitos por médicos que detectam a perda auditiva do tipo induzida pelo barulho, baseados em informações ou no tipo da atividade da empresa, sem o conhecimento exato e detalhado da atividade exercida pelo paciente, correm o risco de grave erro. O fato de o indivíduo ter trabalhado em uma indústria têxtil, sabidamente ruidosa, não dá a esse médico, por exemplo, o direito de fazer o diagnóstico de doença ocupacional, sem conhecer em detalhes, a atividade exercida e o tempo despendido em cada uma das atividades.

## RISCOS OCUPACIONAIS

Conforme os conceitos vistos anteriormente, a denominação de “riscos ocupacionais” está empregada de forma errada. Na realidade, e para fins didáticos, “riscos ocupacionais” se referem a fatores de risco à saúde, relacionados com o trabalho e podem ser divididos em dois grandes grupos. O primeiro, de riscos de acidentes “tipos ou típicos”, e nele enquadrados os riscos de lesões imediatas, ou seja, quando se processa o contato do trabalhador com o agente, se conhece o resultado imediatamente e há uma lesão. Em geral, são causados por agentes mecânicos, térmicos, elétricos ou ergonômicos e até mesmo por alguns agentes químicos (como queimaduras ou mesmo a morte). Na distribuição das tarefas dentro de uma organização de trabalho, as atividades de coordenação do controle destes agentes ou situações fica sob a responsabilidade da Segurança do Trabalho.

No outro grupo, o de risco de doenças, enquadram-se os riscos de alterações na saúde ou de doenças relacionadas com o trabalho, e é constituído por aqueles que em geral, causam lesões mediatas ou de desencadeamento crônico ou com um período de latência prolongado. Necessitam de um contato mais demorado ou prolongado do trabalhador com o agente, ou agentes causadores. Não é possível precisar o momento exato do contato com o agente que tenha causado a manifestação da doença. Com a finalidade didática, costuma-se dividir os agentes em quatro sub-grupos de acordo com a sua natureza: agentes químicos, agentes físicos, agentes biológicos e agentes ergonômicos. Usualmente, ocupam-se com estes agentes a equipe de Saúde Ocupacional, assim entendida a interação entre a toxicologia ocupacional (características e propriedades toxicológicas dos agentes), medicina ocupacional (cuidados com o hospedeiro – trabalhador), a higiene ocupacional (como e quanto destes agentes estão presentes no ambiente, e como se faz a exposição) e, mais recentemente, a ergonomia.

## RISCOS AMBIENTAIS

É uma denominação genérica que se emprega na NR-9 <sup>(3)</sup> (redação dada pela portaria MTE/SSMT 25/94) para designar os agentes de natureza física, química e biológica de doenças ocupacionais. Mais correto seria denominá-las de agentes ambientais de doenças ocupacionais ou doenças relacionadas com o trabalho. A portaria exclui desta definição os agentes ergonômicos que, por serem entendidos como agentes que interferem no conforto do trabalhador (embora possam também causar doenças e/ou lesões), foram tratados de forma distinta, e fazem parte do escopo da NR 17.

## FATORES DETERMINANTES DA OCORRÊNCIA DE DOENÇAS

Existem fatores que determinam a maior ou menor probabilidade de ocorrência de doenças ocupacionais em exposições aos “riscos ambientais”. Estes fatores são:

- **NATUREZA DO AGENTE:** está relacionada com as características agressivas ou de severidade do agente. É típico do agente e por isso não pode ser modificada. São exemplos, a toxicidade de uma substância química, a característica de ser cáustica, a solubilidade, a volatilidade, a dispersividade, etc.
- **TEMPO DE EXPOSIÇÃO:** durante a jornada de trabalho, quanto tempo o trabalhador fica exposto ao agente. No caso das doenças ocupacionais, o tempo de latência, i.e., o tempo que leva entre o contato efetivo e eficaz e o desencadeamento da doença, ou a necessidade de repetição das exposições podem ser determinantes da instalação ou não da doença. Desta forma, importa tanto o tempo de exposição diária, como a sua repetitividade (exposição cumulativa) ao longo da vida. É exemplo desta afirmativa a exposição ao barulho, em que importam as exposições diárias, bem como a sua repetição ao longo de vários anos.

- **CONCENTRAÇÃO OU INTENSIDADE:** a concentração do agente químico ou a intensidade do agente físico, bem como a forma de apresentação para a exposição do trabalhador são muito importantes. Os limites permissíveis de exposição ocupacional são ditados pela legislação (Portaria 3.214/78) <sup>(3)</sup> ou recomendados por entidades internacionalmente reconhecidas, como, por exemplo, a ACGIH (*American Conference of Governmental Industrial Hygienists*). A forma em que se apresentam os agentes químicos (gases ou vapores, aerodispersóides), bem como o tamanho das partículas destes últimos são determinantes do risco.
- **A SUSCEPTIBILIDADE INDIVIDUAL DAS PESSOAS EXPOSTAS:** a determinação e/ou o estabelecimento de limites permissíveis de exposição ocupacional visam à proteção da maioria dos trabalhadores. Assim, mesmo que o ambiente de trabalho seja mantido sob controle, abaixo do nível de ação, é possível que alguns trabalhadores manifestem alterações de saúde ou mesmo doenças relacionadas com exposições ocupacionais. Cabe aos médicos, dentro dos PCMSOs – Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional, estarem atentos a estas ocorrências.

## CARACTERIZAÇÃO DO RISCO

Na realidade, a exposição ocupacional é uma situação individual, que depende das características operacionais e dos valores (concentração/intensidade) ambientais dos agentes presentes no local onde se executa uma atividade. O diagnóstico da situação de exposição é o que caracteriza se existe ou não um risco potencial de alteração do estado de saúde das pessoas expostas. Para tanto, se empregam os conhecimentos e a técnica de higiene ocupacional. Resumem-se a seguir, alguns desses aspectos.



## RECONHECIMENTO DO RISCO

Reconhecer um risco ambiental significa identificar a possibilidade, ou melhor, a probabilidade de danos ou alterações à saúde dos trabalhadores causados pela sua exposição aos fatores ambientais. Vale ressaltar que quando se refere ao “risco ambiental”, no escopo da NR-9 ou da prática da higiene ocupacional, pretende-se indicar os riscos à saúde relacionados ou presentes no ambiente do trabalho. Esta prática implica num conhecimento detalhado das matérias-primas, produtos intermediários, subprodutos, produtos finais (características físico-químicas, apresentação, informação toxicológica, e outras), métodos e processos de produção, instalações industriais, etc. Um estudo teórico abrangendo estes aspectos, bem como o “*lay out*” da fábrica, os processos de fabricação, etc. é de fundamental importância, e deve ser seguido de visitas ao local de trabalho, visando conhecer em detalhes a prática do processo produtivo. A fase de reconhecimento bem realizada leva à boa execução da fase posterior de avaliação.

Para que a fase de reconhecimento seja bem sucedida, é preciso – além dos conhecimentos técnicos de higiene ocupacional – o detalhe dos processos industriais, bem como das matérias primas, intermediárias e produtos finais, do local ou ambiente de trabalho, dos processos de trabalho, da estrutura organizacional, etc., assim como de características pessoais do profissional, tais como senso crítico, senso de observação, atenção, sensibilidade (gustativa, olfativa, auditiva, visual e tátil).

## AValiação Ambiental

Entende-se por avaliação ambiental, o processo destinado a medir as condições de risco para a saúde do trabalhador. Segue-se à fase de reconhecimento e de sua qualidade, do que dependerá o resultado. Podem contribuir também informações advindas do Serviço de Saúde Ocupacional, no tocante à ocorrência de doenças ou conhecimento de exposições excessivas. Os resultados fazem parte do processo de ava-

liação do risco de doenças, pois serão comparados com os assim chamados limites de tolerância para o diagnóstico quanto ao risco de doenças ou agravos à saúde, propriamente dito.

*“Medir a concentração ou intensidade de um agente no local de trabalho é distinto de avaliar a exposição de alguém a este agente.”*

Define-se limite de tolerância como sendo “a concentração dos agentes químicos ou a intensidade dos agentes físicos, máxima ou mínima, relacionados com a natureza e o tempo de exposição ao agente, que não causará dano à saúde do trabalhador, durante a sua vida laboral” <sup>(3)</sup>. Hoje em dia, a tendência é ampliar o conceito, considerando-se o período não apenas laboral, mas de toda a vida. Este conceito visa a “proteger” o trabalhador dos efeitos após longos períodos de latência, que podem aparecer após a aposentadoria regular do trabalhador, mas certamente, em consequência de exposições ocupacionais.

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT <sup>(2)</sup>, no Capítulo V do Título II - artigo 189, “serão consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os trabalhadores a agentes nocivos à saúde, acima dos ***Limites de Tolerância*** fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos”.

A concepção dos limites de tolerância leva em consideração os seguintes fatores: a jornada de trabalho e a proteção da “maioria” dos expostos, e os seus valores refletem o atual estágio do conhecimento técnico-científico. Isto não quer

dizer, no entanto, que exista uma relação direta de dose-resposta. Portanto, na aplicação e entendimento do limite de tolerância, deve-se observar:

- a base de tempo (minutos, horas, jornada, etc.
- o tipo de limite de tolerância (média ponderada, valor teto, etc.
- o efeito que se pressupõe evitar.

## CRITÉRIOS TÉCNICOS E LEGAIS

O respaldo técnico e legal do diagnóstico da situação de exposição só é obtido se o processo de amostragem, os métodos analíticos e a comparação com padrões (Limites de Tolerância) empregados forem aqueles preconizados por legislação ou normas técnicas. Assim, as atividades desenvolvidas no campo da higiene ocupacional devem ter esta preocupação, ou seja, buscar na legislação e normas técnicas o respaldo. No Brasil, estes critérios legais são definidos na Portaria 3214 <sup>(3)</sup> do Ministério do Trabalho, datada de 08 de junho de 1978, e respectivas Normas Regulamentadoras - as NRs, Normas de Higiene do Trabalho - NHTs editadas pela FUNDACENTRO (Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho), e algumas Normas Técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

Não havendo nenhuma indicação na legislação brasileira e/ou normas técnicas, deve-se buscar valores de referência recomendados e critérios técnicos internacionalmente aceitos. No campo da Higiene Ocupacional estas indicações são encontradas, particularmente, na *American Conference of Governmental Industrial Hygienist* - ACGIH e *National Institute for Occupational Safety and Health* - NIOSH, ambas dos Estados Unidos; ou ainda nos critérios estabelecidos pela Comunidade Econômica Européia - CEE.

## CONTROLE

Uma vez concluída a avaliação e havendo a necessidade de adequação das exposições ocupacionais a níveis compatíveis com a manutenção do estado de saúde dos trabalhadores, ou simplesmente a adequação aos níveis legalmente exigíveis, torna-se necessário adotar as medidas de controle. Estas medidas visam eliminar os riscos ou, mais modestamente, reduzi-los a níveis aceitáveis, baixando a intensidade ou a concentração dos agentes ou controlando a exposição, podendo ser aplicadas na sua fonte, na trajetória e/ou no receptor.

## METAS E ESCOPOS DA FASE DE CONTROLE

Após a execução dos procedimentos de reconhecimento e avaliação dos riscos à saúde do trabalhador, esta fase de trabalho deverá prever um cronograma de execução, levando em conta a gravidade da situação. A priorização das ações certamente deverá considerar o número de trabalhadores envolvidos, a dificuldade da implantação dos métodos de controle, incluindo custo e viabilidade técnica, gravidade da(s) lesão(ões) envolvidas, entre outros. As metas podem ser estabelecidas segundo o período de execução em curto, médio e longo prazos. O Programa de Proteção Individual, caso inexista, também deve ser implantado, tendo em mente que os EPIs – Equipamentos de Proteção Individual, nunca devem substituir métodos de engenharia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943 – Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. *In*: CAMPANHOLE, H.L. e CAMPANHOLE, A. – Consolidação das Leis do Trabalho e Legislação Complementar. 98ª edição, São Paulo, 1997. pp. 7-177.

BRASIL. Lei nº 6.514 de 22 de dezembro de 1977 – Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Segurança e Medicina do Trabalho, 49ª edição, São Paulo, 2001. pp. 11-19.

BRASIL. Portaria 3.214 de 8 de junho de 1978. Normas Regulamentadoras. Segurança e Medicina do Trabalho, 49ª edição, São Paulo, 2001. pp. 20-421.

HOGSTEDT, C. – From sentinel observations to practical actions. In: RANTANEN, J., LEHTINEN, S. KALIMO, R., NORDMAN, H. et al. (editors) – *New epidemics in Occupational Health. People and work: research reports, serie #1*. Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health, 1994. pp.17-26.

KITAMURA, S. – *Abordagem quali-quantitativa da exposição populacional a poeiras: critério para estimar a exposição populacional cumulativa à poeira, em atividade de mineração de asbesto na mina de São Felix em Poções, BA (1940 a 1967) e na mina de Cana Brava em Minaçu, GO (1967 a 1996)*. Tese de Doutorado apresentada à Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade de Campinas para a obtenção do título de Doutor em Ciências Médicas, área de Medicina Interna. 2001. 103 p.

MENDES, René – Aspectos históricos da patologia do trabalho. In: MENDES, René – *Patologia do Trabalho*, São Paulo, SP: Atheneu, 1995. pp. 3-31.

RAMAZZINI, B. – *As doenças dos trabalhadores*. Tradução brasileira do “*De morbis artificum diatriba*” por ESTRELA, R. São Paulo: FUNDACENTRO, 1985. 180p.

WAGONER, J.K. – Occupational carcinogenesis: the two hundred years since Percivall Pott. *Annals of The New York Academy of Science*, 221:1-4, 1976.

WAKAMATSU, C., KITAMURA, S., MENDES, R. – As Doenças profissionais nos comerciários: sugestões para a ação do SESC. Série Documento, nº 22, SESC – Serviço Social do Comércio, Departamento Nacional, Rio de Janeiro. Jan/mar., 1976. 67 p.



## Transformação social por meio do movimento Sorri: do isolamento à inclusão



PROFA. GLÁUCIA CASTRO

**E**m 1972, foi iniciado no Brasil, com o apoio da *American Leprosy Mission*, um estudo sobre o problema da segregação de pessoas com hanseníase, cujo contingente mundial estava em torno de 15 milhões de pessoas.

Deste estudo, que durou dois anos, emergiu, em 1974, um plano de ação para reabilitação de ex-pacientes de hanseníase, em Bauru. Esse plano tinha por objetivo a integração social através de uma reestruturação de sistemas segregados e centralizadores que caracterizavam o tratamento do paciente de hanseníase.

A região de Bauru, no Estado de São Paulo, foi escolhida para a implantação do PRO-REHAB (Projeto para Reabilitação do Hanseniano), considerando que existia, nessa região, o Hospital Lauro de Souza Lima (antigo Leprosário Aimorés) para tratamento médico a pacientes de hanseníase.

Líderes da comunidade de Bauru passaram a se reunir e discutir a necessidade da criação de serviços para esses pacientes e, no dia 25 de setembro de 1976, foi fundada a Sociedade para Reabilitação e Reintegração do Incapacitado - SORRI, para atender pessoas com deficiência física, mental, auditiva, visual e social, e aquelas portadoras de hanseníase. Hoje o Sistema SORRI conta com oito unidades nos municípios de São Paulo, Bauru, Campinas, São José dos Campos, Sorocaba e Litoral Norte, no Estado de São Paulo, Parauapebas, no Estado do Pará e no município de Salvador no Estado da Bahia, prestando serviços a uma média de 400 pessoas com deficiência por dia (SORRI,2004a).



Em 1997, foi fundada a Sorri Sorocaba, que, além dos projetos já desenvolvidos pelas outras Sorris, idealizou um programa de incentivo à geração de emprego e renda por meio do empreendedorismo. Tem como principais programas, o curso de Formação de Empreendedores e o teatro interativo a “Turma do Bairro”, especialmente relacionado à hanseníase, pois a cidade é vizinha a um antigo Hospital Colônia, Drº Francisco Ribeiro Arantes em Itu, onde ainda hoje é uma região endêmica (SORRI,2003).

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Brasil tem cerca de 16 milhões de portadores de deficiência -mais de 10% da população. Dos 9 milhões em idade de trabalhar, apenas 1 milhão está na ativa. E destes, 800 mil fazem parte do chamado mercado informal, sem carteira assinada (IBGE,2000).

No ano de 2000, a Sorri Brasil passou a ser solicitada para dar consultoria a empresas privadas em consequência da regulamentação do Decreto nº 3.298, de 20 de Dezembro de 1999, que dispõe sobre o trabalho e emprego de pessoas com deficiência e define os procedimentos de cotas para as empresas.

O documento prevê, no que refere a contratação de pessoas com deficiência, que empresas com cem ou mais funcionários estão obrigadas a preencher de dois a cinco por cento de suas vagas com pessoas com deficiência ou beneficiários da previdência social reabilitados, respeitando a seguinte proporção:

- até duzentos empregados, dois por cento;
- de duzentos e um a quinhentos empregados, três por cento;
- de quinhentos e um a mil empregados, quatro por cento;



- ou mais de mil empregados, cinco por cento (MTE,2004).

Embora a lei que obriga as empresas a contratarem deficientes exista há anos, muitas empresas desconhecem ou não sabem como proceder em relação ao que determina o artigo.

No ambiente de trabalho, por meio de uma aplicação mais ampla dos princípios ergonômicos é possível a adaptação, quase sempre a um custo reduzido, das ferramentas, do maquinário e do material, ajudando a aumentar as oportunidades de emprego para essas pessoas. Em outros casos, sequer isso é necessário, eis que elas se superam e desenvolvem formas diferenciadas de exercerem suas funções, sem necessidade alguma de modificação do posto de trabalho e sem que haja constatação de queda na produção (MENDONÇA,2004).

Neste sentido, o trabalho das Sorris junto às empresas, procura focar o treinamento de recursos humanos, acessibilidade e adaptações. Acontece através de oficinas de sensibilização, de acordo com os interesses das empresas (SORRI,2004b).

## O TEATRO INTERATIVO

A Sorri tem como um de seus principais projetos a utilização do teatro interativo. O referido trabalho foi implantado a partir do projeto “The Kids on the Block”, existente nos EUA. Este programa utiliza uma adaptação da técnica japonesa chamada *Bunraku*, onde o apresentador, tradicionalmente, se coloca atrás do boneco e veste roupa preta, inclusive capuz, como uma sombra de fundo. Os bonecos utilizados são chamados “bonecos de mão e haste”. Eles têm cerca de um metro de altura e utilizam acessórios cênicos, objetos originais ou miniaturas de objetos reais tornando-os assim, distintos (SORRI,2004).

Em 1984, foi estudada a possibilidade de adaptar o programa para o Brasil, como também de criar um novo boneco, com hanseníase, não existente até então. Em 1986, veio para o Brasil uma profissional técnica do programa america-

no para realizar o primeiro treinamento com as Sorris Bauru, Campinas, São José dos Campos e São Paulo. Criou-se, então, Ana Melo, uma menina de 11 anos que tem hanseníase. O roteiro e o desenho do boneco foram criados no Brasil pelo idealizador da Sorri, Thomas Ferran Frist, cabendo aos parceiros americanos a sua confecção. Desde então, somente o Brasil, através da Sorri, desenvolve a história sobre a hanseníase. Além do Brasil, as apresentações do teatro também já aconteceram, por intermédio da Sorri, nos Estados Unidos e no Chile (SORRI, 2004).

## MODELOS DE TEATRO INTERATIVO

Foram desenvolvidas modalidades diferentes deste programa, buscando atender a grupos específicos:

- **Turma da Fábrica:** Sensibilizar, conscientizar e orientar adultos e crianças sobre a prática de segurança no lar, no trabalho, nos momentos de lazer e outros. Desenvolver hábitos e atitudes positivas com relação à segurança.
- **Turma da Qualidade:** Favorecer a implantação de programas de “Qualidade Total”; sensibilizar e motivar funcionários e familiares para a organização no trabalho, no lar, saúde, através da segurança no trabalho e hábitos saudáveis, através de modelos de vida sadios, autonomia, auto-estima, integração social na empresa, não desperdício, valorização das condições do trabalho e outros; estimular a instalação de hábitos pessoais e profissionais, favorecendo uma melhoria na qualidade de vida de funcionários e familiares.
- **Turma do Bairro:** foi criado com o objetivo de sensibilizar crianças e adultos para a questão da deficiência e hanseníase. O teatro proporciona a interação de pessoas e de informações, por meio do movimento de construção/reconstrução de novos sentidos.

Na “Turma do Bairro”, a primeira parte do programa, compreende a apresentação da peça teatral envolvendo algum tipo de deficiência ou hanseníase, e a segunda parte é interativa com a platéia, através de diálogo entre bonecos e expectadores.

Sempre é apresentado por dois ou mais personagens, sendo um sem nenhum tipo de deficiência. O personagem não deficiente na “Turma do Bairro” foi desenvolvido para representar um relacionamento positivo, pois é ele quem fala dos preconceitos, dúvidas e medos que as pessoas têm. No decorrer da apresentação, ele tem oportunidade de explicar o que é a doença ou deficiência, suas causas, tratamento e prevenção, seus sentimentos, emoções, dificuldades, potencialidades e projetos de vida.

Cada pergunta formulada pelos participantes é usada para dar maiores informações à platéia e estimular o debate, visando esclarecer dúvidas e crenças errôneas.

## DINÂMICA

A dinâmica do teatro e a vivência da interação acontecem em três princípios do programa: roteiro dialógico, diálogo com o público e modelagem.

- *Roteiro Dialógico*: ressignificação de conceitos populares sobre a doença/deficiência que estão relacionados ao medo; apresenta informações novas para o público, porém promove um diálogo entre conceitos populares e informações atuais;
- *Diálogo interativo*: após o teatro acontece um diálogo interativo entre bonecos e público; as pessoas não têm medo e nem constrangimento em conversar com bonecos;

- *Modelagem*: durante o teatro, os bonecos exemplificam comportamento de rejeição, como sendo algo engraçado, mas congruente com atitudes de separação física. Tal comportamento é suplantado por outro de aceitação, que acontece no momento da compreensão pela personagem das informações corretas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

IBGE, Censo Demográfico 2000: Trabalho e rendimento, disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acessos em 17 de janeiro de 2005.

MENDONÇA, Rita de Cássia Tenório. Breves comentários sobre os dispositivos legais que subsidiam a política de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Jus Navigandi, Teresina, a. 8, n. 335, 7 jun. 2004. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=5303>. Acesso em: 20 de janeiro de 2005.

MTE, Ministério do Trabalho e Emprego: Instrução Normativa nº 20 de 19 de janeiro de 2001, Publicada no Diário Oficial da União nº 20-E, de 29 de janeiro de 2001, Seção 1, páginas 19 e 20.

SORRI, Sistema Sorri: uma história de trabalho na promoção dos direitos da pessoa com deficiência, 17 de agosto de 2004a. Disponível em [www.sorri.com.br/sistemas.htm](http://www.sorri.com.br/sistemas.htm) . Acessos em 12 e 13 de janeiro de 2005.

\_\_\_\_\_ Modelo Sorri de um mercado inclusivo, 17 de agosto de 2004b. Disponível em <http://www.sorri.com.br/trabalho.htm>. Acessos 13 de janeiro de 2005.

SORRI, Relatório de atividades da Sorri Sorocaba. Sorocaba, São Paulo.2003



# Empresa e Qualidade de Vida Novos Rumos e Desafios



MARCO ANTONIO BETTINE DE ALMEIDA

## INTRODUÇÃO

**E**ste trabalho visa discutir o stress psíquico na empresa. Para tanto, faremos um pequeno histórico da relação qualidade de vida na empresa, destacando o desenvolvimento tecnológico, a limpeza do ambiente, a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços, os selos, a responsabilidade social, colocando como cada um destes itens ajudaram a desenvolver o conceito de qualidade de vida; posteriormente trabalharemos com a importância do lazer no descanso do trabalhador e a ginástica laboral. Dados estes conceitos poderemos inserir no debate os aspectos técnicos do stress físico, como os desencadeadores, os sintomas, o processo evolutivo do quadro clínico. A partir da soma destes dados, foi possível analisar o stress psíquico à luz da sociologia, destacando o papel de dois teóricos, Habermas e Elias, enfocando as categorias de análise dos autores ao stress psíquico na empresa. Para finalizar colocamos algumas alternativas para evitar o stress psíquico na empresa.

## CAMINHO DA EMPRESA NA QUALIDADE DE VIDA

Um pequeno histórico da relação entre qualidade de vida e empresa mostra que há uma ligação da procura da qualidade dos produtos, das técnicas e tecnologias e da melhoria do ambiente de trabalho. Com novos maquinários, foi possível preservar a saúde do trabalhador, principalmente



dos acidentes de trabalho, e com a melhoria das técnicas de produção foi propiciada a limpeza do ambiente – um dos requisitos para a qualidade dos produtos. Para ocorrer a qualidade dos produtos e da produtividade foi necessária a criação de novas técnicas e procedimentos que interferiram na própria estrutura empresarial, como a diminuição dos empregados e qualificação dos trabalhadores, fornecendo, para quem permanece na empresa, meios mais especializados de trabalho, já que, com o desenvolvimento tecnológico, as profissões repetitivas tendem a extinguir-se.

Para melhorar a produção, foi necessária uma reestruturação no ambiente de trabalho. A própria saúde do trabalhador afeta diretamente a qualidade do serviço, pois a rotatividade é negativa dentro da empresa, principalmente na linha de produção. Esta nova visão empresarial mudou o rumo do conceito de trabalho, segurança e higiene dentro das fábricas. Posteriormente, os avanços tornaram-se significativos, tanto em países desenvolvidos como subdesenvolvidos, todo este processo levou à preocupação com a responsabilidade social e à criação de selos de qualidade para serviços, produtos e clientes, como a criação dos ISOs; do SA 8000 e OHAS 18001.



A responsabilidade social, em linhas gerais, é uma forma de conduzir os negócios da empresa de maneira a torná-la parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e de conseguir incorporá-los nos planejamentos de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

O SA 8000 é uma norma internacional – *Social Accountability International* – que discute diretamente as questões da qualidade de vida do trabalhador, como o trabalho infantil, o trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação e horário de trabalho. Os ISOs são selos de qualidade dos produtos, serviços e dos meios de produção. E, por último, OHAS 18001 preocupa-se com a saúde ocupacional do trabalhador.

Este sistema de selos funciona, principalmente, devido ao mundo globalizado, onde as empresas não ficam restritas somente ao seu universo cultural, mas, para a exportação de produtos no mercado internacional, devem se preocupar com os selos de qualidade dos produtos e serviços, e, agora, com a responsabilidade social, pois há exigências dos consumidores quanto à saúde do trabalhador. Existe a reivindicação dos consumidores que exigem o certificado para compra de tais produtos, fornecedores ou mesmo países preocupados com a responsabilidade social, levando as empresas nacionais a inserir-se neste sistema. As empresas nacionais devem procurar alternativas e rumos da qualidade de vida na empresa, trilhando novos caminhos, pensamentos, e, principalmente, resolver alguns dos problemas substanciais da qualidade de vida do trabalhador brasileiro. O debate torna-se ainda mais interessante se revermos as discussões internacionais a partir do referencial local, isto é, se procurarmos absorver criticamente os preceitos estrangeiros colocando as nossas particularidades e problemas característicos.

Algumas mudanças já estão em processo, como os antigos ambientes insalubres que foram modificados por locais limpos, higiênicos e saudáveis, os funcionários da produção trocaram os seus famosos macacões por roupas brancas, a substituição de todo maquinário antigo por novos e mais mecanizados, que protegem a vida do funcionário dos acidentes de trabalho. Esse é o novo universo das grandes corporações, que, em um futuro próximo, serão exigências às médias e pequenas empresas nacionais.

Posterior ao movimento de higienização do ambiente de trabalho, que foi a preocupação governamental em vários campos, como saneamento básico, asfaltamento, fechamento de córregos, e, também, nas empresas, com locais claros, secos e com temperaturas saudáveis, houve uma reestruturação no conceito lazer, antes ligado a ociosidade, caracteristicamente negativa ao trabalho e trabalhador, agora chamado: “qualidade de vida do trabalhador”, pois, como o descanso e o repouso são privilegiados no lazer, ele pode ser analisado à luz da qualidade de vida na empresa. Hoje o lazer criou uma dimensão que o senso comum pensa como algo sem uma ligação direta com as corporações industriais, mas, num passado próximo, o lazer foi parte deste processo de qualidade de



vida e preocupação com a saúde do trabalhador ou, como preferirem, da diminuição do stress físico. Percebeu-se que era necessário repouso e descanso depois de um dia estafante no trabalho.

O próximo passo das empresas foi a inserção da ginástica laboral, como uma outra resposta à qualidade de vida na empresa. Em outras palavras, há uma preocupação com este stress físico no próprio trabalho. Percebeu-se que o tempo de descanso, de lazer não era suficiente para a saúde do funcionário, que eram necessários momentos inseridos no ambiente de trabalho que propiciassem um descanso direcionado. Os benefícios são inúmeros, como prevenção da lesão por esforço repetitivo, relaxamento, alívio das tensões, propiciar descanso e sociabilidade. A ginástica laboral se especializa no tipo de atividade exercida pelo trabalhador e no tipo de stress físico encontrado neste trabalho, tendo um nicho muito claro de atuação.

## NOVOS DESAFIOS

Agora o novo desafio deste século, na gestão dos recursos humanos e na preocupação da qualidade de vida na empresa, é com o stress psíquico: para muitos, ele é a nova enfermidade da modernidade. Cabe uma reflexão para atentarmos a este problema.

O stress psíquico está intimamente relacionado com o grau de responsabilidade ao qual o indivíduo está submetido ininterruptamente durante um tempo, não há um tempo pré-determinado, pois é muito pessoal a quantidade de horas, dias, meses ou anos que alguém consegue suportar estando sob algum tipo de pressão psíquica. Por ser muito subjetivo e muito vago, o stress psíquico torna-se uma discussão pouco palpável se o compararmos com a lesão por esforço repetitivo e dores corporais, para as quais sabemos o músculo exato e temos técnicas avançadas e comprovadas que resolvam este problema. Já no caso do stress psíquico não há consenso sob o que desencadeia o problema, como resolvê-lo e, principalmente, como evitá-lo; esse é o grande foco da qualidade de vida: como prevenir o stress psíquico.



De modo geral, o stress ocorre em duas ocasiões. Primeiro, quando o indivíduo tem que se adaptar a um estímulo externo ou interno, que exige intensa participação emocional e persistência contínua. Nesse caso, há um esgotamento por falência adaptativa devido aos esforços (emocionais) para superar uma situação persistente. Em segundo lugar, quando a pessoa não dispõe de uma estabilidade emocional suficientemente adequada para adaptar-se à estímulos não tão traumáticos. Isso quer dizer que a pessoa sucumbiria emocionalmente à situações não tão agressivas a outras pessoas colocadas na mesma situação.

Os sintomas associados do stress psíquico são:

- 1 - tremores ou sensação de fraqueza
- 2 - tensão ou dor muscular
- 3 - inquietação
- 4 - fadiga fácil
- 5 - falta de ar ou sensação de fôlego curto
- 6 - palpitações
- 7 - sudorese, mãos frias e úmidas
- 8 - boca seca
- 9 - vertigens e tonturas
- 10 - náuseas e diarreia
- 11 - rubor ou calafrios
- 12 - bolo na garganta
- 13 - impaciência
- 14 - resposta exagerada à surpresa
- 15 - dificuldade de concentração ou memória prejudicada
- 16 - dificuldade em conciliar e manter o sono
- 17 - irritabilidade

Fonte: <http://www.psiqweb.med.br/>

Uma possível tese do stress psíquico no trabalho é vinculado aos avanços das tecnologias, pois eles se dão com mais velocidade que a capacidade de adaptação dos trabalhadores. Os profissionais vivem hoje sob contínua tensão, não só no ambiente de trabalho, como também na vida em geral. Há, portanto, uma ampla área da vida moderna onde se misturam os stresses do trabalho e da vida cotidiana. A pessoa, além das habituais responsabilidades ocupacionais, da alta competitividade exigida pelas empresas, das necessidades de

aprendizado constante, tem que lidar com o stress normal da vida em sociedade. É bem possível que todos esses novos desafios superem os limites adaptativos levando ao stress.

No ambiente de trabalho os estímulos estressantes são muitos. Podemos experimentar ansiedade diante de desencontros com colegas, da sobrecarga, da corrida contra o tempo, da insatisfação salarial. A desorganização no ambiente ocupacional põe em risco a ordem e a capacidade do trabalhador. As conseqüências desse stress do trabalho são fatores significativos na determinação de certas doenças. Geralmente as condições pioram quando não há clareza nas regras, normas e nas tarefas que devem desempenhar cada um dos trabalhadores, assim como os ambientes insalubres e a falta de ferramentas adequadas.

Os desgastes emocionais a que pessoas são submetidas nas relações com o trabalho são fatores muito significativos na determinação de transtornos relacionados ao stress, como é o caso das depressões, ansiedade patológica, pânico, fobias, doenças psicossomáticas. Tanto o operário como o executivo podem apresentar alterações diante dos agentes estressantes. A pessoa com stress ocupacional não responde à demanda do trabalho e geralmente se encontra irritável e deprimida. Por causa das normas e regras sociais, as pessoas acabam ficando prisioneiras do politicamente correto, obrigadas a aparentar um comportamento emocional ou motor incongruente com seus reais sentimentos de agressão ou medo.

O stress pode ser entendido como um estado de desequilíbrio da pessoa, que se instala quando ela é submetida a uma série de tensões suficientemente fortes ou suficientemente persistentes.

Fatores relacionados ao serviço também contribuem para a pessoa manter-se estressada, como é o caso da sensação de insegurança no emprego, sensação de fracasso profissional, pressão. Isso tudo sem contar os fatores internos que a pessoa traz para o emprego, tais como seus conflitos, suas frustrações, suas desavenças conjugais, etc. O extremo oposto, ou seja, ter uma vida sem motivações, sem projetos, sem mudanças na ocupação ao longo de muitos anos, sem perspectivas de crescimento profissional, assim como passar por

período de desocupação no emprego também pode provocar o mesmo desenlace do stress.

“A resposta ao estresse ocupacional crônico é caracterizada pela desmotivação, ou desinteresse, mal estar interno ou insatisfação ocupacional que parece afetar, em maior ou menor grau, profissionais que lidam com outras pessoas, que resolvem problemas dos outros”.

Fonte: <http://www.psiqmed.com>

Não devemos privilegiar apenas as razões emocionais em relação ao stress, por ele ser uma alteração global do organismo. Aqui deve ser considerado o conforto térmico, acústico, as horas trabalhadas ininterruptamente, a exigência física, postural ou sensorial e outros elementos associados ao desempenho profissional. Ambientes ruins, em termos de temperatura, umidade do ar e contato com agentes agressivos à saúde, fazem parte da exigência física a que alguns trabalhadores estão submetidos.

O quadro evolutivo de stress físico tem 4 níveis de manifestação:

**1º. nível** - falta de vontade, ânimo ou prazer de ir trabalhar. Dores nas costas, pescoço e coluna. Diante da pergunta: “o que você tem?”, normalmente a resposta é “não sei, não me sinto bem”;

**2º. nível** - começa a deteriorar o relacionamento com outros. Pode haver uma sensação de perseguição (“todos estão contra mim”), aumenta o absenteísmo e a rotatividade de empregos;

**3º. nível** - diminuição notável da capacidade ocupacional. Podem começar a aparecer doenças psicossomáticas, tais como alergias, psoríase, picos de hipertensão, etc. Nesta etapa começa a automedicação, que no princípio tem efeito placebo, mas, logo em seguida, requer doses maiores. Neste nível, tem se verificado também um aumento da ingestão alcoólica;

**4º. nível** - essa etapa se caracteriza por alcoolismo, drogadicção, idéias ou tentativas de suicídio, podem surgir doenças mais graves, tais como câncer, acidentes cardiovasculares, etc. Durante esta etapa ou antes dela, nos períodos prévios, o ideal é afastar-se do trabalho.

Fonte: <http://www.psiqweb.med.br/>

Para aprofundar o debate, trarei para discussão as análises sociológicas que darão alicerce para as futuras alternativas de prevenção do stress psíquico.

## ANÁLISE SOCIOLÓGICA DO STRESS PSÍQUICO

Analisaremos agora o stress psíquico à luz da teoria de Habermas e Elias. O primeiro é um filósofo alemão contemporâneo que escreveu a Teoria da Ação Comunicativa. Essa teoria, dentre outras coisas, discute a sociedade através de dois pilares: o primeiro é o Sistema, dividido em Sistema Poder – sujeição à coerção do Estado como meio de preservação do coletivo –, e Sistema Moeda – sujeição dos homens aos mecanismos do trabalho e das empresas, se justifica pelo mundo do trabalho para aquisição de bens e manutenção da vida –; o segundo pilar é o Mundo da Vida – ambiente de troca de idéias, onde as pessoas convivem sem coações, medos ou insegurança, local onde a vida pulsa, espaço das relações intersubjetivas. Quando os homens estão inseridos em um dos dois pilares, eles agem conforme dois preceitos distintos. No Sistema poder e moeda, as ações dos homens são estratégicas, isto é, o agir estratégico é uma ação que tem como princípio o poder, é uma relação de desiguais onde um detém o poder sobre o outro, como a relação do réu com as leis do Estado, ou do funcionário com seu chefe; nestes momentos as ações humanas estão permeadas pelo agir estratégico. Por outro lado, no mundo da vida, as ações são permeadas pelo agir comunicativo: nele, as ações procuram a verdade sem coações, medo ou insegurança, é uma relação entre iguais, onde as pessoas colocam-se para entender o outro, local onde

se busca consenso, por exemplo, em momentos de lazer, ou, conversa com um amigo; nesses momentos somos permeados por ações comunicativas.

O segundo é um antropólogo alemão que discutiu o Processo Civilizador. Ele aponta para a existência de um desenvolvimento amplo na civilização, que parte desde posturas positivas do bem-viver a questões mais complexas, como mudança nas relações sociais e entendimento do ser humano. Para ocorrer este processo de civilização, os homens sublimam toda a sua agressão, trocando-a por um auto-controle, que tem como característica principal a evolução social. No processo civilizador, Elias procura construir a gênese do comportamento e das ações a partir de componentes racionais, mas sempre atento às manifestações psicológicas e fisiológicas. De maneira geral, nas sociedades que adotam elevadas normas de civilização, graças a um estrito controle da violência física por parte do Estado, as tensões pessoais resultantes levam a uma sensação de tensão e stress. Para Elias, o auto-controle é constitutivo da natureza do ser humano, e portanto não leva necessariamente a manifestações de neuroses ou patologias.

Como o Sistema, o Mundo da vida e o Auto-controle podem nos ajudar a compreender o stress psíquico? Para Habermas, o stress psíquico relaciona-se com o sistema poder e moeda, isto é, com o mundo do trabalho e a coerção do Estado, seja a pessoa quem for, faxineiro ou burocrata. O trabalho se caracteriza pela égide do agir estratégico; segundo Habermas, no mundo do trabalho, que chamarei a partir de agora de “sistema poder e moeda”, as pessoas agem sempre de forma a manter-se no poder, no cargo, na função, e para isso mentem, trapaceiam, “engolem sapo” e principalmente sublimam toda a sua agressão, trocando-a por um sorriso propaganda, um “sim senhor” para o chefe, um “obrigado” para o fornecedor ou um “volte sempre” para o cliente. Esta relação mecanizada de auto-controle, típico da evolução social, leva ao stress psíquico.

Na ação estratégica, não é permitido agir segundo suas vontades, mas sim de acordo com a vontade do sistema poder e moeda, com os preceitos capitalistas de acordos, datas e concorrência, seja para entrega de um trabalho ou para execu-

ção de uma tarefa. Há também a pressão do desemprego estrutural, levando a baixos salários e ao medo do desemprego, que também é outro fator. Esta repressão velada leva a um acúmulo de tensões, e este acúmulo gera o stress psíquico.

Não queremos negar a importância do auto-controle para a evolução social. Nobert Elias, no processo civilizador, apresenta justamente o auto-controle, a repressão das pulsões e das vontades como mecanismos de civilização. Não é este auto-controle que estamos aludindo, porque o auto-controle de Elias refere-se a uma melhoria e reciprocidade para todos os pares. O auto-controle do agir estratégico habermasiano é se sujeitar ao poder do outro, não somente ao poder do Estado, discutido em Weber, e sim ao poder individual ou coletivo exercido pela moeda e pela posição social em outras palavras, é o auto-controle do subalterno para não ficar desempregado ou daquele que almeja uma promoção.

Além deste auto-controle estratégico, podemos também apontar o stress psíquico de resolução de problemas ligados ao sistema financeiro. Como o sistema é regido pelo agir estratégico, mesmo os grandes executivos estão sob uma pressão psicológica muito grande, por justamente saberem que o sistema conspira contra todos; a mentira é utilizada para ganhar sempre, conseguir alianças e melhores posições. O stress psíquico do executivo é desencadeado pela própria estrutura estratégica criada pela empresa no sistema produtivo.



Avaliado o problema, percebemos que as mudanças são mais estruturais do que conjunturais. Segundo Habermas, o agir estratégico é próprio e intrínseco ao sistema poder e moeda, difícil de ser amenizado. Porém, leituras menos ortodoxas podem ser feitas, como, por exemplo, a de Gutierrez, que discute as formas de minimizar os efeitos do agir estratégico dentro da empresa. Para Gutierrez, as empresas deveriam propiciar o agir comunicativo dentro das relações de trabalho. Na teoria habermasiana, as ações comunicativas privilegiam a verdade, a comunicação e a troca de idéias sem coação, sem medo e com a possibilidade de todos os presentes darem sua opinião, mesmo que essa seja desfavorável ao argumento do outro. O agir comunicativo é a forma expressa de linguagem no sentido mais puro que a comunicação possa ter, isto é, poder de voz a todos, sem hierarquia, sem posições

privilegiadas, apenas a fala no sentido de elucidação e não convencimento. O agir comunicativo encontra-se no mundo da vida, que é caracterizado pelo mundo das relações sociais: na família, no jogo, no churrasco, no ambiente ligado à cultura, na troca de idéias; sem a repressão do sistema poder e moeda, enfim, onde as pessoas criam e recriam seu ambiente cultural. Neste sentido, a redução do stress psíquico está diretamente relacionado a mudança de perspectiva na relação empresa e profissionais, onde devemos conter o agir estratégico e valorizar o agir comunicativo.

Alguns exemplos notáveis já são encontrados nas empresas, como a flexibilidade de horários, ou possibilidade de trabalho em casa, que se aproximam de ambientes menos estressantes, convivendo com a família; não valorizar funcionários pelegos que alimentam a discórdia e desconfiança dos companheiros, esses funcionários ampliam a ação estratégica; promover espaços coletivos onde a família do empregado possa participar, criando outros vínculos além do burocrático, espaços comunicativos na empresa como o clube para os funcionários ou as festas; pequenas pausas durante o trabalho com atividades não dirigidas; ter uma relação sadia com os funcionários, tratando-os com respeito e dignidade; minimizar a hierarquia e cargos figurativos; ter uma política clara da empresa quanto aos direitos e deveres do trabalhador e do empregador.

Estes são alguns pontos que podem facilitar a entrada do agir comunicativo dentro da empresa, diminuindo a função do agir estratégico. Claro que não existe consenso quanto a essas alternativas, mas não podemos negar que várias das colocações apresentadas não são nenhuma novidade, são discussões correntes.

O diferencial desta discussão, porém, é o referencial habermasiano, não que ele resolva os problemas do mundo, mas ele admite que o stress psíquico está relacionado não ao tipo de atividade exercida, mas a toda uma estrutura criada no sistema poder e moeda. Hoje sabemos que o stress psíquico está relacionado a esse medo, insegurança e auto-controle estratégico. Sabemos que o próprio sistema cria este mecanismo de diferenciação.



Outra visão possível deste tema é discutir a qualidade de vida na empresa pelo pressuposto de Elias. Podemos pensar que o processo civilizador na fábrica apresenta uma evolução nas relações humanas, uma mudança na preocupação com os funcionários, uma humanização do espaço de trabalho. Ocorreu um processo civilizador nas corporações industriais, por isso a ginástica laboral, os clubes empresas e a preocupação com a família do empregado. Todos estes elementos são parte da evolução social e melhoria da qualidade de vida em todos os ambientes, trazendo o agir comunicativo para locais anteriormente dominados pelo agir estratégico.

## CONCLUSÃO

As ações que possibilitam a qualidade de vida e diminuem o stress psíquico são vinculadas ao agir comunicativo e ao auto-controle. Sairão na frente, na ampliação de novos serviços que promovam qualidade de vida, aqueles que não somente têm o entendimento do mundo do trabalho, mas aqueles que conheçam o mundo da vida, das relações, das artes, da cultura, onde os seres se sensibilizam, onde a vida pulsa. Quem conseguir trazer esses elementos dará um grande passo na construção de meios que previnam o stress psíquico.

Conquistar no ambiente de trabalho posturas menos agressivas, promover o debate e o conhecimento dos desejos do detentor do capital e dos trabalhadores, criar meios de comunicação sem restrições na empresa e, principalmente, não exercer qualquer tipo de coação são ações que terão efeitos positivos na qualidade dos produtos e na vida do trabalhador.

Podemos ir mais além e discutir o papel da sociedade na valorização do mundo do trabalho, do ganhar sempre, de afastar pressupostos éticos positivos, de esquecer dos princípios morais e educativos que regem o bem-viver. Nessa transformação, não cabe apenas a empresa, mas todos os ambientes e pessoas que valorizam o sistema poder e dinheiro, como: escola, parque de diversão, cinema, compras, relações soci-



ais. Em todos estes ambientes o agir estratégico é valorizado, por isso a transformação será lenta e gradual.

Segundo pressuposto de Nobert Elias, em todos os campos sociais há um processo civilizador ocorrendo, inserimos a possibilidade do agir comunicativo, sabendo que estas transformações são vagarosas e sofrerão retrocessos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marco e GUTIERREZ, Gustavo. Políticas Públicas de Lazer e Qualidade de Vida: a contribuição do conceito de cultura para pensar as políticas de lazer. In: VILARTA, Roberto. *Qualidade de vida e Políticas Públicas: saúde, Lazer e Atividade Física*. Campinas: IPES Editorial, 2004.

DUMAZEDIER, Joffre. *Planejamento de lazer no Brasil: a teoria sociológica da decisão*. Tradução: Regina Maria Vieira. São Paulo, SESC-CODES/DICOTE-CELAZER, 1980.

ELIAS, Nobert e DUNNING, Erich. *Memória e Sociedade a Busca da Excitação*. Lisboa: Difel, 1992.

GUTIERREZ, Gustavo. A contribuição da Teoria da Ação Comunicativa para a pesquisa sobre o lazer. In: BRUNHZ, H (org). *Lazer e Ciências Sociais*. Campinas: Autores Associados, 2002.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la Acción Comunicativa*. Versión Castellana de Manoel Jemenez Redondo. Madri: Taurus Tomo I e Tomo II, 1987.

MARCELLINO, Nelson. *Pedagogia da Animação*. Campinas, SP: Papirus, 1990.

SESC/WLRA. *Lazer numa sociedade globalizada*. São Paulo: SESC/WLRA, 2000.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. São Paulo: Ática, 1983.

Site

<http://www.psiqweb.med.br>



# Qualidade de Vida no Trabalho: Leituras e Possibilidades no Entorno

LUIZ ALBERTO PILATTI  
VIVIANE CARVALHO BEJARANO

## INTRODUÇÃO

**E**xiste um certo consenso que segundo o qual transitamos, ou estamos transitando, de um mundo velho para um mundo novo. A era do capitalismo e do Estado-nação está se esvaindo para, em seu lugar, como sugere Peter Drucker, adentrarmos na sociedade pós-capitalista, que é a sociedade do conhecimento e das organizações<sup>1</sup>.

Para Karl Erik Sveiby, a nova riqueza produzida nas organizações do conhecimento advém dos subutilizados ativos intangíveis, o capital humano e o capital estrutural interno e externo. Entre os ativos intangíveis, as pessoas são os únicos verdadeiros agentes. Ativos e estruturas - tangíveis ou intangíveis - são produtos de ações humanas. Com efeito, a mudança do paradigma anterior, o paradigma industrial, para o atual, o paradigma do conhecimento, pressupõe um enfoque diferenciado do capital humano: as pessoas deixaram de ser geradores de custos ou recursos para se tornarem geradores de receita<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

<sup>2</sup> SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 32.

Em termos práticos, se as pessoas são o ativo mais importante das empresas, supõe-se que devam ser valorizadas como tal. No entanto, nem sempre a gestão de pessoas é feita com esse viés. Dentro do atual ambiente empresarial, marcado por acirrada competição proporcionada por mercados globalizados e com alto grau de complexidade, a idéia da qualidade de vida do trabalhador (QVT) parece incongruente com a situação dada.

Pode-se dizer mais. No novo mundo do trabalho, marcado por fantásticos avanços científicos e tecnológicos, sofisticados métodos e instrumentos de trabalho desenharam um novo sistema produtivo. Paradoxalmente, a substituição do trabalho mecânico e “coisificado” pelo não-trabalho não libertou as pessoas do fardo mecânico e de sua “coisificação”, porque fica a qualidade de vida (QV) mais estranha aos mesmos.

No Brasil, tal qual no cenário internacional, a discussão do tema QVT vem sendo sistematicamente ampliada. No entanto, aqui, uma parcela significativa da produção acadêmica existente é de natureza aplicada, com características descritivas ou exploratórias, e foco em variáveis específicas como cargo, remuneração, ambiente físico de trabalho, dimensões básicas da tarefa, entre outras. Nota-se também que os trabalhos apresentam uma base teórico-conceitual mais ou menos comum e as contribuições originais são escassas.

Com o presente texto, pretende-se, ainda que de forma introdutória, partindo de uma evolução histórica, conceituar e apontar alguns indicadores objetivos de QVT.

### *QVE QVT*

Colocar dois conceitos, QV e QVT, separados por conjunção permite uma leitura em dois sentidos: o aditivo e o adversativo.

Pode-se argumentar, pautado numa leitura de cunho mais marxista, que constrói uma separação entre o que é trabalho e o que não é trabalho, que o emprego da conjunção tende ao adversativo. A idéia de que é na esfera do não-trabalho que o trabalhador deve compensar o desgaste causado

pelas agruras do trabalho para trabalhar melhor produz uma leitura dual e tende a produzir conceitos dessemelhantes.

Outra leitura que pode ser feita, num sentido aditivo, está contida nos escritos do antropólogo Norbert Elias, que constrói uma tipologia do tempo livre das pessoas, baseado em um quadro teórico próprio, apresentando não apenas diferenças, mas a continuidade do espectro do trabalho e do tempo livre<sup>3</sup>. Em uma escala, estão alocados tipos de trabalhos que vão de quase totalmente desprovidos de oportunidades intrínsecas e autônomas de ressonância agradável, até trabalhos com oportunidades intrínsecas de comunicativa ressonância emocional. A separação de trabalho e não-trabalho, ainda que exista, é muito mais tênue. Assim, os conceitos em tela não podem ser lidos de forma dissociada. É no sentido aditivo que os conceitos estão sendo lidos.

Um ponto que deve ser colocado é que os conceitos QV e QVT são amplos e multidisciplinares (ou interdisciplinares, em alguns casos), portanto, polissêmicos. Temas como saúde, satisfação, motivação, condições de trabalho, estresse, estilos de liderança, ecologia, condições econômicas, dentre outros, permeiam esses conceitos.

Feitas essas considerações, será tomado como ponto de partida uma definição amplamente utilizada de QV, que foi proposta pela Organização Mundial da Saúde, através da Divisão de Saúde Mental (WHOQOL GROUP). Partindo de três aspectos fundamentais que fazem parte do conceito QV – a subjetividade, a multidimensionalidade e a presença de dimensões positivas e negativas –, o WHOQOL GROUP definiu QV como sendo “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> ELIAS, Norbert. O lazer no espectro do tempo livre. In: ELIAS, N. *A busca da excitação: desporto e lazer no processo civilizacional*. Lisboa: DIFEL, 1992. p. 139-185.

<sup>4</sup> FAMED – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL/ HCPA. *Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998*. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol.html> Acesso em: 25 fev. 2005.

Em termos práticos, o grupo elaborou um instrumento que permitisse avaliar a QV dentro de uma perspectiva genuinamente internacional, através de um projeto colaborativo multicêntrico. Resultou deste projeto o WHOQOL-100, um instrumento de avaliação de qualidade de vida composto por 100 itens. Esse instrumento avalia diferentes domínios da QV (tabela 1):

TABELA 1 – DOMÍNIOS E FACETAS DO WHOQOL

---

<b>Domínio I - Domínio físico</b>
1. Dor e desconforto
2. Energia e fadiga
3. Sono e repouso
<b>Domínio II - Domínio psicológico</b>
4. Sentimentos positivos
5. Pensar, aprender, memória e concentração
6. Auto-estima
7. Imagem corporal e aparência
8. Sentimentos negativos
<b>Domínio III - Nível de Independência</b>
9. Mobilidade
10. Atividades da vida cotidiana
11. Dependência de medicação ou de tratamentos
12. Capacidade de trabalho
<b>Domínio IV - Relações sociais</b>
13. Relações pessoais
14. Suporte (Apoio) social
15. Atividade sexual
<b>Domínio V - Ambiente</b>
16. Segurança física e proteção
17. Ambiente no lar
18. Recursos financeiros
19. Cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade
20. Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades
21. Participação em/e oportunidades de recreação/lazer
22. Ambiente físico (poluição/ruído/trânsito/clima)
23. Transporte
<b>Domínio VI - Aspectos espirituais/Religião/Crenças pessoais</b>
24. Espiritualidade/religião/crenças pessoais

---

Fonte: FAMED – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/HCPA.

Por sua vez, QVT pode ser visto como um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Trata-se de um conceito estreitamente relacionado à satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento e aprendizagem e com o equipamento e facilidades adequadas para o desempenho de suas funções.

Alguns conceitos fundamentais à qualidade de vida no trabalho são: participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que estas ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho.

As iniciativas de QVT têm dois objetivos: de um lado, aumentar a produtividade e o desempenho; de outro, melhorar a qualidade de vida no trabalho e a satisfação com o trabalho. Muitos supõem que os dois objetivos estão ligados: uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhora das condições de e a satisfação com o trabalho, porém, a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas. Isto não significa que os dois objetivos sejam incompatíveis, nem que sejam totalmente independentes de um outro. Sob determinadas circunstâncias, melhorias nas condições de trabalho contribuirão para com a produtividade.

Falando ainda de QVT, dentro de uma perspectiva mais histórica, um nome importante é Georges Friedmann. Sociólogo, Friedmann escreveu *Problèmes humains du machinisme industriel*, na França, em 1946.<sup>5</sup>

Nesse estudo, Friedmann argumenta que o determinante crítico da capacidade de autodesenvolvimento é o grau de envolvimento e integração entre a concepção e a execução no processo de trabalho. O modelo ideal de traba-

---

<sup>5</sup> FRIEDMANN, Georges. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard, 1946.

lho seria aquele do artesão do século XIX, que tinha a responsabilidade individual de projetar e produzir o produto.

Com efeito, as mudanças nas práticas gerenciais e na tecnologia transformaram a natureza do trabalho de um modo tal que foram destruídas as possibilidades de criatividade e o autodesenvolvimento humano.

Seu ponto de partida foi a transformação das filosofias de gerenciamento com enfoque na produtividade do trabalhador, com influência crescente das idéias de Frederick Winslow Taylor, conhecidas como “gerência científica”<sup>6</sup>. Para Taylor, o artesão independente era o obstáculo principal ao aumento da eficiência industrial. Para superar isto, era necessário que a gerência tomasse responsabilidade pela parte conceptual do processo do trabalho, organizando os empregados de maneira que a eficiência da produção fosse maximizada.

O foco central da crítica de Friedmann ao sistema de trabalho de Taylor sustentava-se no fato do mesmo ser moralmente corrosivo, devido à sua tendência sistemática de desqualificar os empregados e aumentar a separação entre o trabalho manual e o intelectual. Para o autor, a tendência principal da mudança era fazer com que trabalhadores semiqualeificados executassem todas as operações sem um mínimo de inteligência e personalidade. A conseqüência era a corrosão da qualidade da experiência da pessoa no trabalho, ou qualidade de vida no trabalho, através da destruição das funções vitais do trabalho, entre elas o desenvolvimento da personalidade.

Apesar de Taylor haver tratado de se defender desta acusação, segundo Friedmann, o Taylorismo e a “gerência científica”, incontestavelmente, destroem a iniciativa dos trabalhadores. A destruição do conteúdo intelectual do trabalho leva ao que o autor chamou de “desespiritualização do trabalho”. Em outros termos, iniciativas de QVT seriam aquelas que avançam na contramão do modelo de Taylor. Um paralelo semelhante pode ser feito com as idéias de Henry Ford.

---

<sup>6</sup> Cf.: GALLIE, Duncan. The quality of employment: perspectives and problems. In: OFFER, Avner (ed.) *Pursuit of the quality of life*. Oxford: Oxford University, 1996. p. 165-168.



Para Harry Braverman, a humanidade é uma espécie trabalhadora. O relacionamento da espécie humana com a natureza não é meramente o de recolher os seus frutos. A humanidade faz uso dos materiais fornecidos pela natureza, os altera para que formem objetos mais úteis. Trabalha-se a fim de viver, de prover-se com os meios e as provisões da vida. Assim, mesmo que homens e mulheres tenham freqüentemente a ocasião de se queixar do trabalho como uma carga imposta à espécie, não há dúvida de que o trabalho é tão natural à vida humana quanto pastar e caçar é natural a outras espécies<sup>7</sup>.

Na sociedade capitalista, que é a sociedade em que vivemos, o trabalho é organizado nas instituições que têm por muito tempo nos separado da produção simples, para nosso próprio uso – a finalidade de uma empresa capitalista é usar o excesso que pode ser extraído do processo da produção. Assim, todos trabalham para suprir as necessidades do capital.

É somente criando um excesso para as corporações que obtemos a permissão de criar para nossas necessidades. Mas, na sociedade capitalista, a maneira como o excesso é extraído é muito especial, e teve, durante os últimos 200 anos, as conseqüências mais extraordinárias. A maior delas é que os capitalistas tomaram controle direto sobre todos os processos do trabalho e da produção; repetidamente reestruturando e reorganizando o trabalho para servir suas próprias necessidades, e dividindo o trabalho de modo que tanto o resultado como o processo como um todo ficaram fora do entendimento do trabalhador.

O trabalho sujeito a estas circunstâncias é, muitas vezes, chamado de “trabalho alienado” – de acordo com a definição principal do verbo alienar: transferir para outrem o domínio de; tornar alheio; alhear.

A posse das ferramentas e dos instrumentos da produção está no capital. O mesmo aplica-se à posse dos rendimen-

---

<sup>7</sup> BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press, 1974.

tos da venda do produto e, finalmente, ao processo da produção. Todo o processo produtivo torna-se estranho ao trabalhador - o salário transforma-se na única equidade do trabalhador no trabalho. Assim, na sociedade capitalista, a produção é desenvolvida em uma atmosfera de hostilidade ou de indiferença por uma massa de trabalhadores que perderam contato com o processo total, o que, por sua vez, exige meios de controle e de gerência. É assim que a gerência é trazida ao mundo: pela sociedade capitalista.

Nesta situação, não é surpreendente que o trabalho seja visto por alguns como uma maldição - o que surpreende, segundo Braverman, é que seja ainda assim tolerável. Esta alienação gradual do processo da produção e do trabalhador foi um processo complexo, que se cristalizou e tornou-se virtualmente universal nas fábricas, moinhos, armazéns, escritórios, fazendas, atacado e varejo, hospitais, escritórios de administração pública, dos países capitalistas do século XX. Neste contexto, o trabalhador sofre um sentimento de aflição, um mal-estar, uma sensação negativa em relação a seu trabalho.

Numa perspectiva mais conceitual, Walter Galeson indica que QVT é um termo amorfo, que inclui um grande número de conceitos e atividades, entre eles: círculos de qualidade, equipes de participação na gerência, humanização e reestruturação do trabalho e ênfase na criatividade do empregado<sup>8</sup>. Às vezes, o termo inclui a participação do empregado na tomada de decisões. Mas a finalidade fundamental de programas de QVT não é ampliar a autoridade ou poder dos empregados - embora tais programas possam ser vistos como um esforço democratizador. Os programas de QVT têm dois objetivos básicos: aumentar a eficiência produtiva e melhorar as circunstâncias físicas e mentais sob as quais as pessoas atuam. Os dois objetivos são relacionados no sentido de que melhores condições de trabalho podem aumentar a produ-  
ti-

---

<sup>8</sup> GALENSON, Walter. *New trends in employment practices: an international survey*. New York: Greenwood Press, 1991. p. 47-48.

vidade, mas este não é sempre o caso. A ênfase em um ou outro objetivo difere entre países e entre empresas. Os círculos de qualidade, para o exemplo, são projetados primeiramente para levantar a produtividade, enquanto medida de segurança e de saúde, e são direcionadas para melhorar o ambiente de trabalho, ainda que as custas da produtividade. Feitas essas indicações de ordem mais histórica e tomado o conceito de QV como ponto de partida, passar-se-á, de imediato, para uma construção mais pontual e objetiva.

Nessa direção, os escritos de Ana Cristina Limongi-França e Gustavo Zaima são pertinentes ao desenvolvimento proposto. Para os autores, QVT é

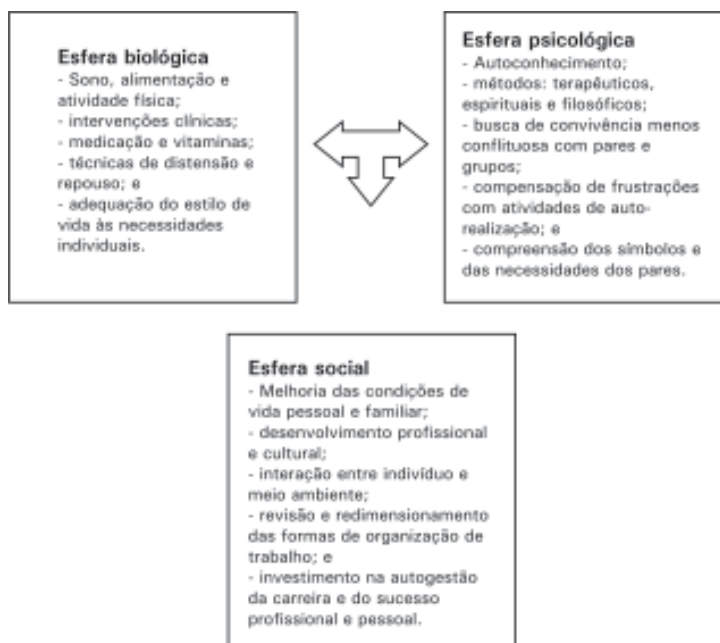
*o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico.<sup>9</sup>*

Os autores trabalham, pautados numa visão biopsicossocial, com o conceito de qualidade de vida pessoal. Neste enfoque, o indivíduo é visto em três esferas: a biológica, a psicológica e a social. A figura 1 mostra os elementos principais de cada uma das esferas:

---

<sup>9</sup> LOMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ZAIMA, Gustavo. Gestão de qualidade de vida no trabalho- GQVT: com ênfase em pessoas, equipes e liderança. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. São Paulo: Gente, 2002. p. 406.

FIGURA 1 – ENFOQUE BIOPSIKOSSOCIAL



Tratando da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVVT), Limongi-França e Zaima, partem da idéia de que “as empresas que não têm a preocupação com a qualidade entre seus objetivos organizacionais correm sério risco de desaparecer do mercado”<sup>10</sup> e, nesse contexto, que a QVT é mais importante que nunca. Em termos práticos, apresentam indicadores que demonstram a QVT como uma competência estratégica (Tabelas 2 e 3).

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 408.

TABELA 2 – INDICADORES INDEPENDENTES,  
QUE RESULTAM DO ESFORÇO GERENCIAL DA  
EMPRESA

Área de esforço gerencial	Descrição	Indicadores BPSO (96)	Setores que desenvolvem
Organizacional	Ações que valorizam imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados	- Endomarketing - Comitês executivos e decisórios - Comunicação interna	- Imagem externa - Diretorias executivas - Marketing - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos
Social	Ações que oferecem benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criam oportunidade de lazer e cultura	- Direitos legais - Atividades associativas e esportivas - Eventos de turismo e cultura - Atendimento à família	- Serviço social - Grêmio esportivo - Fundações específicas - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos
Psicológica	Ações que promovam a auto-estima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais	- Processos de seleção e avaliação de desempenho - Carreira - Remuneração - Programas participativos	- Recrutamento e seleção - Treinamento de pessoal - Cargos e salários - Relações industriais
Biológica	Ações que promovem a saúde, que controlam os riscos ambientais e atendem às necessidades físicas	- Mapa de riscos - Sipat - Refeições - Serviço médico interno e contratado - Melhorias ergonômicas - Treinamentos específicos	Higiene, segurança e saúde no trabalho - Ambulatório - Nutrição - Relações industriais e/ou recursos humanos

Fonte: LOMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002. p. 409.

TABELA 3 – INDICADORES DEPENDENTES,  
QUE ESTÃO RELACIONADOS À SATISFAÇÃO  
DOS EMPREGADOS

Fator de satisfação pessoal	Descrição	Indicador	Quem utiliza
Organizacional	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz e se reflete no funcionário	- Imagem da empresa - Valorização do produto - Qualidade das informações geradas para comunicação interna	- Níveis: direção gerência operação
Social	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos	- Envolvimento da família - Assistência à educação formal - Realização de esportes	Idem
Psicológica	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, auto-estima e desenvolvimento	- Critérios de recrutamento / seleção - Avaliação de desempenho / carreira - Camaradagem - Vida pessoal preservada	Idem
Biológica	Satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantem bem-estar físico ou recuperação de doenças e promoção da saúde.	- Índices de acidentes de trabalho - Conscientização, saúde e segurança - Conforto físico / insalubridade - Alimentação - Hábitos saudáveis	Idem

Fonte: LOMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002. p. 410.

Para William Westley, as dimensões existentes e que devem ser consideradas dentro da QVT estão situadas em quatro ambientes: o político, o econômico, o psicológico e o da sociologia do trabalho<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, London, v. 32, n. 2, p. 111-123, feb. 1979.

Westley infere que os problemas políticos, advindos principalmente da concentração de poder, produzem insegurança; os econômicos causam injustiças com a concentração dos lucros e a exploração dos trabalhadores; a alienação, que pode ser lida como um desinteresse pelo trabalho e o pelo próprio ser, refletindo um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial, que deriva de problemas psicológicos; e os problemas sociológicos que, por sua vez, causam anomia, que é uma situação em que há divergência ou conflito entre normas sociais, tornando-se difícil para o indivíduo respeitá-las igualmente, produzindo uma falta de envolvimento moral.

A solução ou, pelo menos, a minimização desses problemas podem ser conseguidos com o enriquecimento do trabalho, adotado em nível industrial, e com o emprego dos métodos sociotécnicos para a reestruturação do trabalho no plano dos grupos.

Outro autor que deve ser citado, e que é uma espécie de referência quase que obrigatória, é Richard Walton. Para esse autor, a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional<sup>12</sup>.

Walton propõe oito categorias conceituais que possibilitam a análise do nível de QVT existente em uma instituição. As categorias e os tópicos observáveis de cada uma delas são os seguintes:

#### 1. Compensação satisfatória e adequada:

- remuneração adequada: remuneração necessária para o empregado viver com dignidade dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive;

---

<sup>12</sup> WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1973.

- equidade interna: o pagamento recebido por determinado trabalho apresenta uma similitude apropriada com a remuneração de outros membros de uma mesma organização; e
  - equidade externa: existe uma equidade com a remuneração de outros profissionais do mercado.
2. Condições de saúde e segurança no trabalho:
- jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas;
  - carga de trabalho: quantidade de trabalho desenvolvido em um turno de trabalho;
  - ambiente saudável: condições de segurança e saúde em relação aos riscos de acidente ou doenças;
  - ambiente físico: local de trabalho e suas condições de conforto e organização para o desempenho do trabalho;
  - material e equipamento: quantidade e qualidade do material existente para determinado trabalho;
  - condições físicas de trabalho: condições que minimizam os riscos de acidentes e doenças;
  - limite de idade: determinado quando o trabalho desenvolvido é potencialmente prejudicial ao bem estar de pessoas acima de certa idade; e
  - estresse: quantidade percebida de estresse que o trabalhador é submetido durante sua jornada de trabalho.



### 3. Uso e desenvolvimento de capacidades:

- autonomia: medida concedida ao trabalhador de liberdade substancial, independência e descrição na programação e execução de seu trabalho;
- significado de tarefa: relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora do ambiente laboral;
- identidade da tarefa: medida da tarefa em sua integridade e na avaliação do resultado alcançado;
- habilidades múltiplas: possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e habilidades do indivíduo;
- informação e perspectiva: informação dada ao indivíduo com relação à avaliação do seu trabalho e de suas ações de forma global; e
- planejamento: conciliação do trabalhador em relação ao planejamento e a implementação da atividade.

### 4. Oportunidade de crescimento e garantia de emprego:

- possibilidade de carreira: existência de possibilidades de avanços na instituição ou na carreira profissional, reconhecida pelos pares, membros da família ou comunidade;
- crescimento pessoal: processo de educação continuada que possibilite o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador e aplicação das mesmas; e

- segurança de emprego: grau de segurança do trabalhador em relação à manutenção do emprego.

#### 5. Integração social na organização:

- isenção de preconceitos: aceitação do trabalhador pelas características de trabalhos relatados, habilidades, conhecimentos e potencial, a despeito de raça, sexo, credo e nacionalidade ou estilo de vida e aparência física;
- igualdade de oportunidades: grau de ausência de estratificação na organização de trabalho, em termos de símbolos de *status* e/ ou estruturas hierárquicas;
- mobilidade: a existência de mobilidade ascendente;
- relacionamento: grau de relacionamento marcado pelo auxílio recíproco, apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades; e
- senso comunitário: o senso de comunidade que permeia a instituição.

#### 6. Constitucionalismo na organização:

- direitos trabalhistas: cumprimento da legislação trabalhista;
- privacidade pessoal: grau de privacidade que o trabalhador tem dentro da empresa;
- liberdade de expressão: forma como o empregado pode expressar seus pontos de vista aos seus superiores sem medo de represálias; e

- normas e rotinas: maneira como normas e rotinas influenciam o desenvolvimento do trabalho.

#### 7. Trabalho e espaço total de vida:

- papel balanceado no trabalho: equilíbrio entre jornada de trabalho, exigências de carreira, viagens e convívio familiar; e
- horário de entrada e saída do trabalho: existência de horários determinados.

#### 8. Relevância social da vida no trabalho:

- imagem da instituição: visão do empregado em relação à sua instituição de trabalho: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte da instituição;
- responsabilidade social da instituição: percepção do empregado quanto à responsabilidade social da instituição para a comunidade, refletida na preocupação de resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos;
- responsabilidade social pelos serviços: percepção do empregado em relação à responsabilidade da instituição com a qualidade dos serviços disponibilizados à comunidade; e
- responsabilidade social pelos empregados: percepção do empregado quanto à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de Recursos Humanos existente.

Na direção dos conceitos que foram postos em discussão, pode-se inferir que QV é centrada mais no indivíduo e QVT no ambiente. Talvez, uma releitura necessária seja na

direção da convergência plena: não existe QVT sem QV. Um trabalhador passa, diariamente, pelo menos, nove ou dez horas trabalhando ou exercendo rotinas ligadas a seu trabalho. Está se falando de algo que ocupa 30, 35 anos, ou até mais, da vida de uma pessoa. Nesse sentido, é bastante desejável que a idéia de QVT, a despeito dos profundos avanços conseguidos num espaço de tempo relativamente curto – está se falando de algo surgido na segunda metade do século passado –, deixe de ser uma idéia necessária e alcance uma dimensão maior, a dimensão da QV.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

QVT é um conceito amplo e relativamente impreciso. Seus contornos são múltiplos. As definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento de que QVT é um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, por extensão, um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho.

Considerando as interfaces existentes, não é descabido falar que o conceito de QV, que é geral, por si só abarca questões específicas que estão contidas no mundo do trabalho. Na verdade, os conceitos apresentados oscilam numa escala que poderia ser representada com o indivíduo e o trabalho nos extremos. Com efeito, pode-se inferir que QV(T) é o potencializar positivo das múltiplas dimensões que interferem na vida humana contidas na escala mencionada; o humano e o desumano, ainda que sejam limites pouco aceitáveis, são uma referência inicial.

Em termos práticos, é necessário que, de uma idéia intensamente divulgada pelas mídias e propagada em manuais administrativos, quase sempre associada à saúde, hábitos, comportamentos, ambiente e atividade física, forme-se uma prática. Pensando no mundo globalizado, está se falando de algo necessário e distante.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, volume 1. São Paulo: Gente, 2002.

BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press, 1974.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

ELIAS, Norbert. *A busca da excitação: desporto e lazer no processo civilizacional*. Lisboa: DIFEL, 1992. p. 139-185.

FAMED – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL/HCPA. *Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998*. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/psiq/whoqol.html>> Acesso em: 25 fev. 2005.

FRIEDMANN, Georges. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard, 1946.

GALENSON, Walter. *New trends in employment practices: an international survey*. New York: Greenwood Press, 1991.

GALLIE, Duncan. The quality of employment: perspectives and problems. In: OFFER, Avner (ed.) *Pursuit of the quality of life*. Oxford: Oxford University, 1996.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1973.



WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, London, v. 32, n. 2, p. 111-123, feb. 1979.



## Saúde Moral das Organizações: Um Diálogo Aberto

MAURÍCIO CUSTÓDIO SERAFIM  
FGV-EAESP

**E**ste ensaio tem o objetivo de delinear algumas questões acerca de um novo conceito na área de Estudos Organizacionais, o de “saúde moral”, proposto por Freitas (2003, 2005) para se referir a “uma permanente atitude crítica das empresas e de seus membros em relação às suas práticas internas e externas, que conferem um sentido de justiça, dignidade e integridade aos seus compromissos para com os seus funcionários, seus concorrentes e a sociedade onde estão instaladas”. Lembrando que o conceito de “saúde financeira” é facilmente decodificado e fazendo uma distinção entre o que é moral e legal, a autora afirma que o ambiente organizacional apresenta evidentes sinais de deteriorização, apesar de todo o discurso ético alardeado nos últimos anos.

A década de 1990 foi particularmente generosa na abundância de comportamentos organizacionais reprováveis, divulgados na grande imprensa mundial e que também provocaram o surgimento de termos fortes na análise organizacional, como: mau comportamento (Ackroyd e Thompson, 1999), predadores organizacionais (Mokhiber e Weissman, 1999), sabotagem (Sprouse, 1992), assédio moral (Hirigoyen, 1998), perversidade organizacional (Freitas, 2001), e sadismo organizacional (Schönbeck, 2003). Visto que as empresas assumem cada vez mais um papel predominante, quase de instituição, nas sociedades modernas, parece-nos ser inevitável que o destaque lhes seja dado, não apenas quando elas cumprem os seus objetivos, mas também quando atravessam os limites do permitido numa sociedade democrática

e saudável. É certo que as empresas têm uma ampla autonomia para “legislar” internamente e definir os seus objetivos, mas ela não é irrestrita, devendo dar satisfações à sociedade que a abriga. No entanto, reconhecemos que, se a sociedade não pode obrigar uma empresa a agir moralmente, ela pode impor penalidades derivadas de estragos em imagem e reputação, o que não raro é muito mais difícil de ser recuperado.

O que pretendemos neste artigo não é repetir os argumentos da autora quando ela analisa o poder das megacorporações, o mau comportamento organizacional na administração de recursos humanos, o assédio moral e as condições organizacionais que lhe favorecem, a questão da humilhação no trabalho e o questionamento de se a ética em negócios é apenas um negócio. O nosso intuito é o de construir um diálogo entre aqueles textos organizacionais e alguns pensamentos filosóficos que estão subjacentes à questão em foco, abrindo um debate que nos parece ser pertinente e necessário no atual cenário sócio-organizacional, cuja tendência é a de simplificar ou mesmo a de omitir temas que não possam ter aplicação instrumental, ou seja, que não demonstre uma utilidade prática para atingir objetivos produtivos e financeiros.

Diante disso, a seguir serão tratadas as distinções entre saúde e doença, ética e moral, e as formas de atividade que levam à ação moral. Adicionalmente, será discutido o termo “saúde moral” e de que maneira ele se manifesta nas organizações, bem como as manifestações de sua falta. Na seção seguinte, serão discutidas algumas terapias, não em termos preceituais, mas linhas gerais que podem ser guias mestras para se pensar a saúde moral em cada realidade específica, com destaque a uma proposta denominada de organizações autenticizóticas. Notas conclusivas finalizam esse trabalho.



## DIAGNÓSTICO

### **Saúde, ética e moral**

Neste ensaio, é fundamental fazermos a distinção entre a “saúde” e a “doença”. Baseado em Espinoza, ter saúde equivale à capacidade de realizarmos nossas potencialidades de agir, seja no campo físico ou psíquico. Por exemplo, o câncer ou depressão é uma doença na medida em que nos impossibilita de colocarmos em prática nossos projetos ou de realizarmos nossas atividades. De acordo com esta definição, o câncer pode não ser configurado como doença quando a pessoa consegue uma certa autonomia, um certo grau de movimento. Certamente os profissionais da área da saúde não concordarão com isso, mas a definição apresentada não é uma abordagem médica ou biológica, mas filosófica.

A partir disso podemos chegar a mais duas distinções. Há basicamente dois tipos de atividades. A primeira busca atingir um objetivo pré-determinado. Palavras como metas e resultados fazem parte de seu vocabulário. É uma atividade estratégica, em que os meios e os fins são bem delineados e separados e, não raro, quando alguns objetivos são atingidos, eles são vistos como pré-estágios para se atingir outros. A vida de acordo com esta conduta é semelhante a um homem que vai atravessar um belo rio de barco e que, mal se afasta da margem, se pergunta: “Quanto tempo vou levar para chegar do outro lado? O que faço para chegar o mais rápido possível?”. Pensa, raciocina, mas não vê a paisagem agradável que tem diante de seus olhos. É sempre um fazer ou agir “para” alguma coisa, seja para ganhar dinheiro, para sobreviver ou para conquistar um cargo profissional que considera importante.

Há um outro tipo de atividade que é mais sutil. Não há objetivos pré-estabelecidos, muito menos metas e resultados a serem atingidos. Ela é expressão da gratuidade, em que meios e fins estão emaranhados, indistinguíveis. Faz-se por fazer, por ser agradável, por proporcionar uma espécie de “barato”, sem pensar no que vem depois. É um agir “por” algo ou alguém desinteressadamente. Representa este tipo de atividade ajudar uma pessoa a atravessar a rua, ler um bom

livro acompanhado de café, brincar com os filhos ou conversar com o seu melhor amigo pelo telefone durante a madrugada.

São duas qualidades de atividades que têm sua importância para o equilíbrio psíquico. O problema se instaura se nos dedicarmos especificamente a apenas uma delas. Podemos ficar “doentes” por agirmos unicamente de acordo com o primeiro tipo, relegando para depois o segundo, que fornece um sentido estético à vida. Dessa forma, para que sejamos “saudáveis” é fundamental que em nossos hábitos cotidianos haja espaços para os dois tipos de atividades.



Nesse ponto, também é importante distinguir entre a moral e a ética. Para os nossos propósitos, a moral se refere à aprovação ou rejeição de certas condutas por meio de enunciados que dão valor a tais condutas. Ela está muito ligada às tradições, costumes, lutas por direitos civis que entram em conflito com certas tradições políticas, enfim, formas de agir passíveis de serem julgadas conforme os valores sociais vigentes ou ações que venham a modificar tais valores. A moral está na esfera do que é vivenciado, podendo, assim, ser denominada de “moral vivida”. Um ponto de referência adotado neste artigo é o seguinte: “comportamento moral” é aquele que leva o indivíduo a crescer, o que significa se realizar mais amplamente em suas potencialidades. E como tais potencialidades somente se desenvolvem em sociedade, o indivíduo cresce quando todos os membros da sociedade crescerem, não podendo o seu comportamento prejudicar o dos demais. Retomando o que foi discutido sobre saúde, comportamento moral também pode ser interpretado como um comportamento “saudável”, na medida em que leva à realização de nossas potencialidades, sem se descuidar da saúde dos outros membros da sociedade.

Diferentemente, a ética se refere a uma discussão no plano filosófico que diz respeito à moral vigente e às morais alternativas. Portanto, a ética é uma filosofia moral. Ela é importante porque nos fornece análises racionais acerca do que é o certo e errado, lícito e ilícito, justo e injusto, e é dentro de sua esfera que certas questões são discutidas, como o aborto, a eutanásia, o uso em pesquisa de embriões humanos e de animais, o uso de animais para alimentação, as teo-

rias da justiça, a relação empresa e sociedade, a participação dos trabalhadores e a cidadania corporativa.

Para delinear melhor a questão que queremos chegar, recorramos a Aristóteles. O autor grego identifica duas excelências (ou virtudes) no ser humano: a excelência intelectual e a excelência moral. A primeira é alcançada por meio da instrução, da aprendizagem que, por sua vez, é exercitada pelo estudo e pela leitura. A segunda é produto do hábito, que se aperfeiçoa exclusivamente pela atividade. Podemos dizer que a moral é mais um “hábito do coração” do que um “hábito intelectual”, se aproximando do que os gregos denominavam de *philokalía*, que significa amizade pelas belas ações. É importante destacar que a “excelência intelectual” está mais relacionada com o primeiro tipo de atividade mencionado no início do artigo, enquanto a “excelência moral” está mais relacionada com o segundo sem, contudo, terem um caráter de exclusividade. E quais as derivações dessa abordagem? Para que uma pessoa aja moralmente, ela deve aprender por meio de sua própria ação moral: adquirimos a excelência moral por a termos efetivamente praticado, tal como nas artes. Não é por meio de códigos escritos, métodos coercitivos, treinamentos de final de semana ou cursos, mas com a convivência com pessoas que agem moralmente e incentivam as outras pessoas a agirem da mesma maneira; além disso, a pessoa deverá estar imersa num contexto organizacional que permita esse tipo de comportamento, de modo que possa adquirir a excelência moral.

Além disso, é necessário acrescentar que o comportamento moral não é uma estratégia ou contribuição para a melhoria da performance organizacional nas dimensões legais e econômicas. Uma contribuição dessa natureza apenas seria possível se distorcêssemos a moral para esses fins, devido à inexistência de uma relação direta entre o comportamento moral e o aumento da taxa de lucro. Seria como afirmar que, no âmbito pessoal, toda pessoa honesta ou que age moralmente tenderá a aumentar automaticamente a sua renda. O cotidiano nos impede de aceitarmos essa afirmação. Sabemos que uma parte das pessoas que enriqueceram utilizou métodos injustos, ilícitos ou imorais, e que parte das pessoas reconhecidas como justas e honestas não obteve êxito



financeiro. Desse modo, ao se tratar da moral, tanto no âmbito pessoal quanto organizacional, a única recompensa direta que se obtém é a satisfação subjetiva de ter feito a “coisa certa”. Recompensas materiais derivadas das ações morais são contingentes.

## SAÚDE MORAL

Agora podemos propor o que denominaremos de “saúde moral” das organizações: é a probabilidade que os membros das organizações têm de agir moralmente, em relação às suas próprias práticas internas e externas, que estabelecem um senso de justiça, dignidade e integridade aos seus compromissos para com os seus pares, funcionários, concorrentes, fornecedores, acionistas, Estado, consumidores e a comunidade na qual a empresa está instalada (Freitas, 2005). De uma outra maneira – e tentando contribuir com a proposta de Freitas – podemos afirmar que uma organização possui saúde moral na medida em que seus membros conseguem desenvolver suas potencialidades por meio tanto da ação estratégica quanto da ação gratuita, estabelecendo um sentido em suas atividades de modo a possibilitar o comportamento moral.

“Possibilitar o comportamento moral” significa que no espaço organizacional no qual o indivíduo está imerso seja possível conduzir sua vida em favor de três harmonias: entre si e a sociedade; entre si e a organização; e da conduta em relação aos seus próprios valores. Para isso, a organização não poderá promover a desconexão valorativa das outras duas instâncias (sociedade e os próprios valores), de modo a causar no indivíduo um estranhamento de sua própria conduta. Por exemplo, é razoável afirmar que é socialmente aceitável que um pai deve ensinar aos seus filhos boas ações, do tipo “não pegar as coisas dos outros sem pedir”, “não trair seus amigos”, “não enganar os outros”, “não mentir” (instância da sociedade). O próprio pai acredita que deva agir assim (instância dos valores próprios), mas no ambiente de seu trabalho (instância organizacional), ele é obrigado a se conduzir de maneiras contrárias ao que tenta ensinar aos seus filhos. Isso pode ocasionar sérios problemas de saúde moral no indivíduo.

E como se origina a saúde moral? Uma falha comum ao se tratar a moralidade nas organizações é considerar que as pessoas devem e vão obedecer a uma regra ou “lei”. Essa falha possui como ponto de partida o seguinte pressuposto acerca da conduta humana, já traçado a partir do final da Idade Média e que permeia toda a Idade Moderna: uma vez deixada a vontade livre, ela estaria mais propensa ao falso do que ao verdadeiro, e mais propensa ao erro que à conduta certa. Portanto, deve haver *a priori* regras disciplinares da vontade para que o indivíduo seja conduzido ao verdadeiro e ao certo (Guiraldelli Jr., 2003).

O ponto falho desse pressuposto é que a observância de uma lei ou de um código de conduta não é condição suficiente para que o indivíduo se torne moral. Retomando Aristóteles, assim como uma pessoa, desconhecedora dos saberes da medicina, que for “comandada” por um médico numa operação não se torna médico, quem seguir determinadas normas ou códigos, mesmo de maneira irrestrita, não pode ser qualificada como agente moral, mesmo se essas normas objetivarem tal qualificação. O pano de fundo dessa argumentação está no pressuposto de que o sentido (ou o motor) da ação moral deve estar no indivíduo e não externo a ele.

Dito isso, queremos propor uma redescritção da conduta humana na esfera moral, tendo como ponto de partida o conceito psicanalítico de identificação (Freud, 1978a) e sua influência na filosofia moral abordada pelo neopragmatismo (Ghiraldelli Jr., 2003). Segundo essas duas abordagens, as pessoas preferem oferecer sua lealdade não a um conjunto de normas, mas a um grupo em que ele confia, mediada pelo mecanismo de identificação. A moralidade se origina não na obrigação (seja legítima ou ilegítima), mas na relação de confiança recíproca entre laços de pequenos grupos. Neste sentido, comportar-se moralmente é fazer o que naturalmente se faz no relacionamento com nossos familiares, ou com os nossos semelhantes nos pequenos grupos. A reciprocidade se estabelece pelo respeito à confiança depositada em nós. O grande desafio é fazer com que esses laços de confiança sejam ampliados em círculos cada vez maiores de modo a abarcar o maior número possível de pessoas.

Um corolário a partir disso é que nenhum sistema de controle formal em uma organização pode garantir que seus membros se comportem moralmente (no sentido que estabelecemos neste ensaio). Em outras palavras, não há nenhuma relação entre o aumento do controle externo ao indivíduo e o aumento de sua capacidade de agir moralmente, o que significa afirmar: o controle externo não leva à moralidade. A lealdade e a confiança – elementos genéticos da moralidade – operam dentro de sistemas informais da organização por meio de relacionamentos que extrapolam os sistemas formais.

A obrigação (contrária à confiança) surge quando nossa lealdade ao pequeno grupo entra em conflito com a lealdade a um grupo maior. Por exemplo, ao ter que demitir um amigo, há um conflito entre a minha lealdade com esse amigo (porque ele tem esperanças de não ser demitido por mim), e a lealdade à empresa (para reduzir os gastos, os superiores esperam que eu cumpra a ordem de alguma maneira). Portanto, pode-se afirmar que os dilemas morais nas organizações são lealdades que podem ou não entrar em conflito. Por conflito queremos dizer uma tensão entre o comportamento moral e as regras e normas organizacionais.

A seguir, representamos esquematicamente o que afirmamos:

Figura 1: Tensão entre o comportamento moral e a organização



## SINTOMAS DA FALTA DE SAÚDE MORAL

Uma questão importante ao se fazer uma análise da falta de saúde moral é o cuidado para não cairmos em moralismos, ou seja, julgamentos que não levam em conta a complexidade da situação e que estão ancoradas em preconceitos ou estereótipos. A intenção dessa seção é discutir alguns sintomas da falta do que estamos denominando de saúde moral das organizações.

Um primeiro sintoma que pode ser citada são os atos no processo de demissão de funcionários que podem ser adjetivados como covardes (Freitas, 2005). Aliás, demissão já é uma palavra que está sendo substituída por “desligamento”, talvez como uma forma de esvaziamento moral do ato. São atos como demissões feitas por e-mail, enviados por fax, no período de férias, no estacionamento ou em épocas festivas, como o Natal e o fim de ano. Há um ritual para se entrar na organização, iniciado no primeiro processo de seleção, mas ao ser retirado da organização, o indivíduo é ocultado de todos, sem um ritual de saída.

Um segundo sintoma pode ser chamado de transvaloração, ou seja, denominar o que outrora era bom de mau e o que era mau de bom, numa espécie de antinomia. Neste caso, palavras de origem bélica são transformadas em virtudes, e comportamentos reprováveis em qualquer outra esfera social são tidos como necessários para o “sucesso”, tais como intrigas, sabotagem entre equipes, difamação, boicote de informação e intimidações. Um fenômeno interessante acerca da transvaloração é a palavra excelência. Antes sinônimo de virtude, a excelência sofreu modificação completa de sentido, significando agora um padrão cujo alvo nunca será, mas deverá ser atingido, uma versão contemporânea da anedótica figura da cenoura e do burro. Essa “busca pela excelência”, tão diferente da excelência moral e intelectual de Aristóteles, é uma fonte de angústia e ansiedade, faces de um estresse constante, por incentivar a obsolescência generalizada dos saberes, das carreiras, das idades, dos relacionamentos e dos resultados, tornando o tempo em alguma coisa que está contra nós.

Um terceiro sintoma é o assédio moral (Hirigoyen, 1998; Freitas, 2001). Ele se diferencia dos outros comportamentos por ser repetido, com o intuito de causar danos à personalidade, à integridade psíquica, degradando o clima do ambiente em que o assediado frequenta. O assédio moral é uma violência velada composta de vários pequenos atos insistentes que atormentam a outra pessoa, tais como ser retirado da mesa de alguém sem aviso ou ser ignorado intencionalmente por uma outra pessoa. A situação é piorada com o silêncio dos colegas, supervisores e subordinados.

Um quarto sintoma é a humilhação. Derivado dos estudos de Barreto (2000, citado por Freitas, 2005), a sua definição é o sentimento de ser inferiorizado e menosprezado pelos outros, sentindo-se sem valor e inútil. As situações de humilhação são variadas e diversificadas, envolvendo a própria organização do trabalho, relações hierarquizadas de gênero, ambiente de trabalho e a submissão a outros que detêm o poder. São casos em que a pessoa, ao ficar doente, sofre pressão ou desprezo pelos chefes e colegas, tratado como se fosse o responsável pela doença; reintegrado à produção, é comum o rebaixamento de seu cargo ou atividade.

Uma relação entre a saúde moral e a saúde do trabalho pode ser estabelecida. Consideradas como falta de saúde moral, as manifestações citadas levam inexoravelmente a doenças físicas (úlceras, derrame, infarto) e psicológicas (depressão, síndrome do pânico, paranóia), devido ao estresse constante e intenso que predomina nas organizações. Ketz de Vries (2001, p.101) expõe sua preocupação acerca do estresse no ambiente de trabalho. Ele problematiza da seguinte forma,

*“As estatísticas sobre as doenças, sobre o fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática sobre disfunções no trabalho. Em muitas organizações, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi completamente perdido. Histórias horrorosas sobre a liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, demandas de trabalho que são contraditórias, comunicação pobre, ausência de oportunidades de desenvolvimento da carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e remuneração, restrições quanto ao compor-*



*tamento, e viagens excessivas levam a reações de depressão, alcoolismo, abuso de drogas e desordens do sono”.*

Portanto, mais do que nunca, precisamos de formas de terapia para essas questões de maneira a estabelecer a saúde moral das empresas e a conseqüente saúde no trabalho.

## TERAPIA

A proposta terapêutica é no sentido de “dissolver” os problemas, as questões ou as contradições, e não de resolvê-los. Portanto, são diretrizes gerais que buscam a construção da saúde moral, e que devem ser aperfeiçoadas de acordo com a realidade de cada empresa.

Um primeiro ponto a ser destacado é a dimensão política das organizações. Há uma desconexão entre o ambiente social e o ambiente organizacional. Na época em que surgiram as primeiras fábricas na Revolução Industrial no século XVIII, a sociedade não conhecia a democracia. Hoje, as fábricas continuam com a mesma configuração política, enquanto no seu entorno houve mudanças políticas profundas. Daí deriva uma questão não resolvida que exerce uma forte influência na saúde moral. O cidadão vive na *pólis*, um lugar em que pode votar em seus representantes, e vive boa parte de sua vida em um outro sistema social – a empresa – onde seus chefes não são eleitos, mas escolhidos por outros chefes, e onde o autoritarismo é o sistema político por excelência. Dessa forma, é fundamental que sejam criados mecanismos de participação da tomada de decisões que sejam relevantes e não performáticos, de modo que as propostas e as sugestões dos membros da organização sejam verdadeiramente levadas a sério. Em outras palavras, deve-se aumentar o grau de democracia nas organizações. Não devemos esquecer que antes de Maquiavel a ética e a política sempre foram consideradas e pensadas juntas. Para que seja estimulado o comportamento moral, essa idéia deve ser retomada.

Não há incompatibilidade, *a priori*, entre a eficiência econômica e o que é o “certo a fazer” em relação a valores.

Por isso, um segundo ponto é que seja permitido e estimulado um vocabulário que englobe a moral, que se fale e que se aja em conformidade com ele; a coerência entre o falar e o agir é primordial para que o vocabulário seja levado a sério. Ainda mais, consideramos que há uma ordem de prioridade entre ambos: devemos “ser, antes de falar”, ou seja, se comportar moralmente antes de falar sobre a moral. Os gregos tinham um termo ético importante para isso, *Kalon*, que significa ser merecedor de admiração por possuir uma “força moral” de convergir o discurso e a prática.

Um terceiro ponto é a criação de mecanismos que permitam transformar as organizações em “lugares decentes”, ou seja, em lugares em que não haja espaço para humilhações e assédio moral. Neste sentido, deve-se pensar em direitos e deveres humanos nas organizações. Não é moralmente aceitável a incompatibilidade, entre a organização e a sociedade, do que se entende por direitos humanos. Para isso, as organizações podem desenvolver discussões preventivas e sinalizar, por meio de sua cultura, que comportamentos dessa natureza não são toleráveis, e, ao mesmo tempo, fiquem atentas às condições favoráveis ao seu surgimento (Freitas, 2005).

Um quarto ponto é acerca da idéia de competição. Uma sugestão é que as organizações se aproximem mais da metáfora do prêmio dos jogos olímpicos na antiga Grécia, em que a competição está ligada às suas próprias virtudes – ganha-se do adversário devido à manifestação de suas virtudes –, do que a Arena Romana, cuja vitória é a destruição do oponente. Essa última, mais presente no imaginário empresarial, tem como efeito colateral uma competição interna da mesma qualidade, pois o inimigo pode estar tanto “lá fora” quanto “aqui dentro”. O primeiro – jogos olímpicos – é uma auto-referência, ou seja, deve-se alcançar muito mais a própria excelência (no sentido aristotélico) do que a excelência (no sentido empresarial contemporâneo) estabelecida por outros e para destruir o inimigo.

Como quinto ponto é sugerido que os grupos informais não sejam vistos como algo a ser combatido, mas como espaços e fontes importantes de estímulo ao comportamento moral e de contestações importantes do comportamento da organização nesse âmbito. Muito mais que querer controlar

tais grupos, a organização pode escolher entendê-los e, por meio deles, fazer um autodiagnóstico de sua saúde moral.

Por fim, um ponto de ordem individual: a construção da saúde moral começa pelo cotidiano. Sendo o comportamento moral um hábito, devemos nos exercitar dia-a-dia, a cada minuto do nosso convívio com os outros. E como não há uma moral para a vida privada e outra para a vida pública, é possível estender a conduta na família e amigos para o ambiente de trabalho. Isso significa que pequenos atos heróicos que fazemos e que são merecedores de admiração das pessoas do nosso círculo particular – como ser justo mesmo nas pequenas coisas, atos de doação, solidariedade e responsabilidade – são exercícios válidos para que aprendamos a agir da mesma forma com os nossos colegas de trabalho.

#### UMA PROPOSTA DE SAÚDE MORAL: AS ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS

Em seu trabalho de 1999, mas principalmente de 2001, o psicanalista Kets de Vries apresenta o que o ele denominou de “organizações autentizóicas”. Autentizótica (*authentizotic*) é um neologismo derivado de duas palavras gregas: *autenteekos* e *zoteekos*. A primeira remete à idéia que a organização é “autêntica”. A palavra autêntica está ligada a palavras como sincero, legítimo, verdadeiro. Um lugar de trabalho autêntico implica que a organização possui uma qualidade de estabelecer conexões, percebidas pelos funcionários, entre sua visão, missão, cultura e estrutura. A comunicação estabelecida na organização não esclarece apenas o “como”, mas também o “por que”, proporcionando significado a cada tarefa. São tipos de organização em que as pessoas se sentem completas e vivas.

O termo *zoteekos* significa “essencial para a vida”. Neste ambiente as pessoas são revigoradas pelo seu trabalho. Organizações que possuem elementos de *zoteekos* proporcionam um sentido de equilíbrio e completude, com um ambiente que estimula a auto-afirmação, fruto de um sentido de efetividade e competência, autonomia, iniciativa, criatividade, empreendedorismo e diligência.

Segundo o autor, essas organizações são a resposta para uma vida estressante, fornecendo uma vida saudável e significativa, que “ajudará seus funcionários a manter um balanço efetivo entre vida pessoal e organizacional” (Kets de Vries, 2001, p.110). Ele acredita que o ambiente de trabalho pode vir a ser um ambiente que proporcione bem-estar psicológico e um meio de estabelecimento de identidade e autoestima. Aliás, afirma que o principal item que deve constar na agenda de todos para o novo milênio é a criação de ambientes de trabalho saudáveis. Tais ambientes requerem que o trabalho seja realizado de modo que tenha um sentido para os funcionários, onde haveria congruência entre objetivos coletivos e pessoais. Tal congruência entre o mundo interno e o mundo externo contribuiria para a saúde do indivíduo e da organização.



Esse ponto merece uma observação. A busca pela congruência talvez possa ser interpretada como a busca pela unicidade do sujeito com o universo, um estado de união que Freud (1978b) denominou de “sentimento oceânico”. Na medida em que as organizações estabelecem a cisão (esquizo) entre a vida pessoal e profissional, é reforçada uma fonte de sofrimento, ao não permitir que o cosmos interno e externo sejam um só.

A questão primordial, portanto, é como integrar na vida organizacional o tipo de sentido que ajudaria os integrantes a se tornarem realizados ou auto-realizados. A proposta de Kets de Vries tenta responder a essa questão ao descrever as necessidades humanas de significados que são abarcadas por tais organizações:

**Quadro 1: Dimensões das organizações autenticizóticas**

Senso/sentido	Explicação
Propósito	Os líderes criam um sentido de propósito às pessoas, mediante a articulação de uma visão para o futuro e de um propósito para a organização. Contribui para a identidade de grupo.
Autodeterminação	Os funcionários sentem que controlam suas vidas, não se vendo como meros instrumentos a serviço de objetivos que não lhes dizem respeito. Sentem que são "senhores de seus próprios destinos".
Impacto	Empoderamento ( <i>empowerment</i> ), ou seja, os membros estão convencidos que suas ações e contribuições podem fazer a diferença para a organização.
Competência	Há condições para que os participantes sintam que estão desenvolvendo seu potencial. Aprendizagem contínua é essencial.
Pertencimento	Os participantes sentem que pertencem a uma comunidade, que é a base para a confiança e o respeito mútuo.
Alegria	Fazem parte do ambiente organizacional as dimensões da alegria e diversão.
Significado	Fornecem às pessoas propósitos que transcendam suas próprias necessidades pessoais, dando sentido as suas vidas.

Quando essas condições são encontradas, efeitos positivos são produzidos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. De acordo com a pesquisa de Rego e Souto (2004), os efeitos são os seguintes: por parte do indivíduo, níveis superiores de bem-estar são experimentados, há o sentimento de auto-realização e realização no trabalho, sua necessidade de se sentir pertencente a uma comunidade é satisfeita, é equilibrada a vida familiar e a profissional; pela organização ter proporcionado condições de recompensa intelectual e emocional, e por ter dado significado a sua vida, o indivíduo desenvolve o sentido do dever de reciprocidade, empenhando-se afetivamente e mais efetivamente na orga-



nização. Contudo, deve-se ressaltar que esse empenho afetivo e efetivo é muito mais um efeito colateral por ter estimulado a saúde moral do que o objetivo a ser atingido pela organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve o intuito de pensar a saúde moral como um novo conceito em estudos organizacionais. Procurou-se fazer um exercício de pensamento, um pensar sem redes de segurança, para que idéias intuitivas se balizassem com alguns trabalhos relacionados ao tema.

A saúde moral deve ser entendida como uma dimensão tão fundamental para a organização quanto às relacionadas com a eficácia. A dificuldade para legitimá-la possivelmente reside em sua sutileza – tanto que as pesquisas quantitativas encontram dificuldades em mensurar, de forma confiável, questões como o comportamento moral. Ser sutil não significa ser menos importante, mas menos perceptível. Podemos comparar com a nossa saúde psicológica e biológica: notamos quão importante é a saúde apenas quando a perdemos. Assim podemos dizer da saúde moral: as manifestações de sua falta, como os atos covardes, as humilhações, os assédios e a corrupção dizem mais forte do que o discurso sobre a moral nas organizações.

Como categoria analítica, ela nos permite compreender a dimensão moral das organizações livres do moralismo e do gerencialismo. A primeira distorce as questões primordiais da moralidade por meio de seus julgamentos apressados e pressupostos preconceituosos; o segundo a instrumentaliza, ou seja, impõe uma lógica estritamente econômica, que não pertencente à esfera da moral. Contudo, estamos cientes que há ainda muito caminho a percorrer para que essa categoria seja mais precisamente formulada; este será o objetivo de futuros estudos.

## NOTA

Gostaria de agradecer à professora Maria Éster de Freitas (FGV-EAESP) pela generosidade no diálogo, pelo incentivo na construção desse ensaio, e pelas valiosas sugestões que o aperfeiçoaram.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACROYD, S.; THOMPSON. *Organizational Misbehaviour*. London: Sage, 1999.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Mário da Gama Kury. 2 ed. Brasília: UNB, 1992.

KETZ DE VRIES, M. F. R.; BALAZS, K. Creating the “authentizotic” organization: corporate transformation and its vicissitudes – a rejoinder. *Administration & Society*, v. 31, n. 2, p. 275-294, 1999.

KETZ DE VRIES, M. F. R. Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, v. 54, n. 1, p. 101-111, 2001.

FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun., 2001.

FREITAS, M. E. Is there a moral health in organizations? In: *SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism*, Cambridge, England, 2003. CDROM.

FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações? *Revista Organização e Sociedade (O&S)*, Bahia, UFBA, n.1, 2005.

FREUD, S. Psicologia de massas e análise do ego. In: *O mal-estar na civilização e outros escritos*. São Paulo: Abril Cultural, 1978a. (Os Pensadores).

FREUD, S. *O mal-estar na civilização e outros escritos*. São Paulo: Abril Cultural, 1978b. (Os Pensadores).

GHIRALDELLI JR., P. *Ética e Neopragmatismo: uma brevíssima introdução*. (prelo), 2003.

HIRIGOYEN, M-F. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: La Découverte & Syros, 1998.

MOKHIBER, R.; WEISSMAN, R. *Corporate predators*. Maine: Courage press, 1999.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REGO, A.; SOUTO, S. Como os climas organizacionais autentizóticas explicam o estresse, a saúde, o bem-estar afetivo no trabalho e a produtividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., Atibaia, 2004. Anais... Atibaia: ANPAD, 2004. CDROM.

ROSANAS, J. M.; VELILLA, M. Loyalty and trust as the ethical bases of organizations. *Journal os Business Ethics*, n. 44, p. 49-59, 2003.

SCHÖNBECK, L. Sadism as organization structure. In: *SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism*, Cambridge, England, 2003. CDROM.

SINGER, Peter. *Ética Prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SPROUSE, M. (Ed.). *Sabotage in the American Workplace*. San Francisco: Pressure Drop Press, 1992.

**Maurício Custódio Serafim**

Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP.

E-mail: mcserafim@yahoo.com.br



# Responsabilidade Social Corporativa: Alguns Selos e Certificados

ANDRÉA DESIDERIO

## INTRODUÇÃO

A presença crescente das empresas no setor social está aumentando o número de estudos e publicações nesta área. Estamos participando de um novo contexto mundial onde o investimento na busca da qualidade de relações é fundamental. Este novo panorama baseia-se nos princípios éticos, e sendo assim a atuação da empresa deve ser transparente e mostrar investimentos na sociedade direta e indiretamente, por meio de aplicação de capital em obras de infraestrutura ou em qualidade de vida e respeito ao meio ambiente.

A Responsabilidade Social é o investimento em processos compatíveis com a conservação ambiental, uso racional de recursos naturais, programas sociais voltados à sociedade, preocupação com as condições de trabalho e o cumprimento de leis.

Este pequeno ensaio busca trazer uma visão da realidade empresarial em relação à Responsabilidade Social Corporativa, iniciando no seu surgimento, relatando alguns demonstrativos de aplicação no social, a aquisição de selos e certificação (quais os mais procurados) e para terminar demonstrando que em alguns casos o cumprimento de leis trabalhistas está gerando boa visibilidade na área social.

## HISTÓRIA

No decorrer da história pode-se dizer que o termo Responsabilidade Social teve e tem muitas interpretações. Imaginemos o seguinte cenário: Revolução Industrial. A distância crescente entre o detentor do capital e os outros começa a aparecer e torna-se um problema. Essa diferença causa algumas atitudes por parte dos detentores do capital, acarretando os primeiros investimentos na área social. Se o problema é desprezível nos países desenvolvidos devido à atuação social do governo e à filantropia empresarial, nos países mais pobres ocorre diferentemente. A primeira interpretação empresarial sobre Responsabilidade Social seria o resultado da atuação desta empresa sobre a sociedade onde está inserida, este resultado apareceria da seguinte maneira:

*“as empresas deveriam restringir sua função social ao papel para o qual foram criadas e estão posicionadas no mercado. Isto é, a produção de riqueza, sob forma de produtos e serviços disponibilizados aos consumidores e clientes, a multiplicação do capital investido, sob forma de lucro, e a geração de empregos necessários para realizar a produção e a comercialização” (FICHER, 2002, p. 74)*

O pensamento empresarial era o seguinte: com o pagamento de justos salários o poder de compra por parte do funcionário aumentaria; o dinheiro investido no salário retornaria a empresa aplicadora; o pagamento de tributos justos asseguraria a distribuição de recursos, fazendo com que o desequilíbrio social não acontecesse; e, finalmente, o investimento do capital no próprio negócio geraria um equilíbrio econômico. Não precisou de muito tempo para ver que o sistema capitalista é inadequado para esta forma de pensamento, já que a prioridade é o acúmulo de capital. Com isso, em meados do século XX, as empresas iniciam sua atuação no setor social de outra forma. Buscou-se então *“ampliar o papel da empresa em suas relações com o ambiente social” (FICHER, 2002,*

p. 75). Nessa ampliação, as empresas deveriam assumir ativamente um papel na sociedade em que estavam inseridas. Ao pedir às empresas esse investimento na sociedade, indo além dos lucros econômicos, o mercado faz surgir, *grosso modo*, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial ou Responsabilidade Social Corporativa.

No Brasil, a primeira data de que se tem registro sobre a atuação no setor de responsabilidades social é 1543, com a criação da Santa Casa de Misericórdia da Vila de Santos. Depois de 365 anos, se dá a segunda atuação, em 1908, com a vinda da Cruz vermelha ao Brasil. De acordo com SIMON (2003, p. 34), seguem outros investimentos no social:

- 1910 – implantação do escotismo no Brasil com o objetivo de “ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião”;
- 1935 – promulgada a lei de declaração de utilidade pública, que regulamenta a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas;
- 1942 – criação da LBV – Legião da Boa Vontade;
- 1961 – nasce a APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais;
- 1967 – Projeto Rondon.

Podemos notar a forte presença do governo brasileiro na criação destes setores de atuação social até a década de 70. É então, a partir dessa época, devido à crise econômica, que as empresas começam a “olhar” para o setor social.

Neste período, as empresas realizavam ações desconexas, pontuais e descontínuas, provando que os argumentos utilizados para convencimento e atuação neste setor não atingiram e mudaram profundamente o pensamento empresarial e suas gerências. Após este período nebuloso de atuação, o termo que rege esta ação volta a ganhar força na década de 90, juntamente com a globalização. O investimento por parte do governo fica reduzido, mas existente, aparentando, em

muitos casos, um retrocesso no que diz a atual visão de Responsabilidade Social, pois os investimentos são desconexos e pontuais.

Sabemos que o que move as empresas é a busca pelo lucro. Sendo assim, atualmente existe uma grande dificuldade em definirmos se um investimento empresarial na área da Responsabilidade Social tem objetivo social ou somente mercadológico. As empresas perceberam que, para viabilizar sua permanência no mercado, elas devem investir na sociedade civil.

A atuação das empresas no setor da Responsabilidade Social está ocorrendo por dois enfoques:

**1- Investimento Social**, gerador de resultados para a comunidade: aplicação de recursos empresariais que busquem a re-aplicação de capital na própria empresa (política formal da empresa).

**2- Investimento “Negocial”**, gerador de publicidade (imagem da marca) e desempenho do produto: doações pontuais de bens ou equipamentos (política informal da empresa). Objetivando aumento da visibilidade, as empresas contratam consultorias ou escritórios especializados no investimento social e muitas vezes não querem contato com o processo de trabalho, importando-se apenas com o resultado final, que deve ser o necessário para a aquisição de algum dos selos.

Normalmente, dentro das empresas os setores responsáveis por identificar recursos que poderão vir a ser disponibilizados são os setores administrativos (planejamento, gestão, organização) ou financeiros. Salvo algumas exceções, as decisões e a aplicação de novas idéias, partem dos proprietários ou altos executivos, indo de encontro com a origem do termo “Ação Social”. Este termo pressupõe que a verdadeira ação social parta da agregação espontânea de pessoas “autônomas” que possuem as mesmas idéias, valores e crenças.

## A IMAGEM DA EMPRESA

Pensando em manter uma boa imagem, as empresas estão aderindo à aplicação de recursos em Responsabilidade Social. Muitas delas buscam como objetivo principal maior visibilidade de mercado. Algumas empresas estão conseguindo aliar a boa imagem à atuação no setor social e mostram-se empenhadas nesta atividade.

Estudo realizado em 1999 pelo Centro de Estudos em Administração da FEA-USP, em parceria com o “Programa Voluntários” da Comunidade Solidária, o grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e o Centro de Integração Empresa Escola (CIEE), nos mostra que *“mais que um modismo, as proposições de atuação social são uma tendência de estratégia empresarial que se fortalece no caminho que vai da responsabilidade social para a cidadania organizacional”* (FISCHER, 2002, p. 53). Podemos tentar acreditar que, *a priori*, a intenção da empresa esteja mais voltada ao marketing, mas que esta iniciativa pode acarretar mudanças culturais internas na empresa.

Aparentemente, o mercado está *“do lado”* da sociedade, pois ao *“exigir”* fiscalização de atuação social, ele (mercado) obriga as empresas a investirem nesta área. Denomina-se esta prática como *fair trade* ou mercado justo. A empresa que apresentar bons investimentos na área social e exigir o mesmo de seus fornecedores garantirá uma melhor imagem no mercado.

## NORMAS, GUIAS, PRINCÍPIO, SELOS E CERTIFICADOS

A estratégia presente no campo da propaganda e visibilidade ocorre também por meio da aquisição de certificados e selos que as empresas recebem pelo seu desempenho com a Responsabilidade Social. Estes selos e certificados são o resultado representativo das empresas que seguem normas, guias ou princípios de Fundações, Institutos ou Organizações, instituições ligadas a ONU, entidades não governamentais ou consultorias de alta gestão atuantes no terceiro setor. Existem

atualmente mais de 15 indicadores para esta aquisição. A seguir explicaremos alguns destes selos, partindo das Fundações e Organizações criadoras:

### **FUNDAÇÃO ABRINQ pelos direitos da criança e adolescente**

A Fundação ABRINQ é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, existente desde 1990, quando foi promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Federal nº. 8.069 de 13 de Julho de 1990). Promove a defesa dos direitos e o exercício da cidadania da criança e do adolescente, sendo um órgão responsável por abrir “caminhos de participação” entre quem quer ajudar e quem precisa de ajuda.

Para auxiliar os projetos da fundação pode-se seguir qualquer um desses caminhos: ser sócio; adotar financeiramente uma criança; fazer uma doação única; ser voluntário e adotar sorrisos; inscrever uma ação no Prêmio Criança; possuir cartão de crédito que reverta recursos para as crianças; divulgar as idéias da fundação; participar (como organização) da Rede Nossas Crianças; ser um Prefeito Amigo da Criança; financiar programas e projetos; ser apoiado técnica e financeiramente (como organização não governamental) pelo Programa Crer para Ver; adquirir produtos do Programa Crer para Ver ou ser uma Empresa Amiga da Criança.

O Programa Empresa Amiga da Criança concede um selo social, de mesmo nome, às empresas que se comprometam em cumprir 10 compromissos com a criança brasileira nos temas: combate ao trabalho infantil, educação, saúde, direitos civis e investimentos social. Os compromissos são:

1. Dizer não ao trabalho infantil, não empregando menores de 16, exceto na condição de aprendizes a partir de 14 anos;
2. Respeitar o jovem trabalhador, não empregando menores de 18 anos em atividades noturnas, perigosas ou insalubres;

3. Alertar seus fornecedores, por meio de cláusula contratual ou outros instrumentos, que uma denúncia comprovada de trabalho infantil pode causar rompimento da relação comercial;
4. Fornecer creche ou auxílio-creche para filhos de funcionários;
5. Assegurar que os funcionários matriculem seus filhos menores de 18 anos no ensino fundamental e empreender esforços para que todos frequentem a escola;
6. Incentivar e auxiliar as funcionárias gestantes a realizar o pré-natal e orientar todas as funcionárias sobre a importância dessa medida;
7. Estimular a amamentação, dando condições para que as funcionárias possam amamentar seus filhos até no mínimo os 6 meses de idade;
8. Orientar seus funcionários a fazer o registro de nascimento dos seus filhos;
9. Fazer investimento social na criança ou adolescente compatível com o porte da empresa, conforme estabelecido pela Fundação Abrinq;
10. Contribuir para Fundo de Direitos da Criança e do Adolescente, com o equivalente a 1% do imposto de renda devido, conforme estimativa de lucro tributável da empresa no exercício.

A Fundação concede o selo social pelo compromisso, mas não certifica o seu cumprimento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ver site [www.fundabrinq.org.br](http://www.fundabrinq.org.br)

## INSTITUTO ETHOS

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social é uma instituição não governamental, idealizada por empresários e executivos vindos do setor privado, que busca sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, por meio de orientação voluntária, organização de conhecimento, trocas de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliem as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. Possui 5 linhas de atuação:

1. ampliação do movimento de Responsabilidade Social Empresarial (RSE);
2. aprofundamento de práticas em RSE;
3. influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE;
4. articulação do movimento de RSE com políticas públicas;
5. produção de informação.

Para acompanhar o andamento da atuação empresarial no setor de Responsabilidade Social, o Instituto Ethos criou e disponibiliza os **Indicadores Ethos**, para que as empresas possam ter uma noção de como estão suas atuações no setor social. Esses indicadores podem ser: **Auto-avaliação e Aprendizagem** – ferramenta de uso interno que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa. Os indicadores abrangem os temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade; **Comparabilidade e Confidencialidade** – as empresas podem enviar seus relatórios para que o instituto compare com



a atuação de outras empresas de forma totalmente confidencial; **Autodiagnóstico Setorial** – objetiva fornecer às empresas a possibilidade de um autodiagnóstico mais preciso e aprofundado, em relação a dilemas e peculiaridades de cada setor, focalizando inicialmente os setores **financeiro**, de **mineração** e de **papel e celulose**.

Esses Indicadores não são convertidos em selos ou certificados.<sup>2</sup>

## ISO – International Organization for Standardization

A ISO é uma organização não-governamental, criada oficialmente em 23 de fevereiro 1947. Sua atuação e seus membros não têm ligação nenhuma com a Organização das Nações Unidas (ONU), entretanto ocupa posição especial entre setores público e privado, pois muitos de seus membros são parte da estrutura governamental de seu país ou são endossados pelo governo, e outros membros têm suas raízes no setor privado. A ISO 14001 é uma norma internacional que estabelece requisitos para conservação ambiental no desenvolvimento das atividades de uma empresa. A avaliação é realizada por meio de auditorias por empresas certificadoras reconhecidas pelo INMETRO, observando os seguintes itens:

1. Cumprimento da legislação ambiental;
2. Diagnóstico atualizado dos impactos ambientais gerados;
3. Procedimentos padrão e planos de ação para eliminar ou diminuir impacto; pessoal treinado e qualificado.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ver site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

<sup>3</sup> Ver site [iso.org/iso](http://iso.org/iso)

## SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL

*Social Accountability International (SAI)* é uma organização de direitos humanos fundada em 1996, que busca aperfeiçoar as relações de trabalho nas empresas ao redor do mundo, desenvolvendo e implantando a questão da Responsabilidade Social.

A SAI é responsável pelo desenvolvimento e supervisão da **Norma Internacional Social Accountability 8000 (SA 8000)**. A SA 8000 é um sistema efetivo de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho, baseado nas normas da ILO *Convention*, Declaração Universal dos Direitos Humanos e Convenção dos Direitos da Criança. Essa norma de Balaço Social avalia alguns quesitos específicos que são:

1. Trabalho Infantil
2. Trabalho Forçado
3. Saúde e segurança
4. Discriminação
5. Práticas disciplinares
6. Horários de trabalho
7. Remuneração
8. Sistema de Gestão

A Avaliação para acompanhar o cumprimento desses quesitos da norma AS 8000 é realizada por meio de auditoria, acarretando ou não a posterior certificação da empresa visitada.

A SAI indica programas ou ferramentas para melhorias do Sistema Social de cada empresa:

**1. Pesquisa e desenvolvimento:** filtrar e revisar os padrões sociais adotados pela empresa, rever diretrizes para a verificação independente dessa aquisição, certificações de exemplos de boas práticas, custos e benefícios.

**2. Confiabilidade:** auditores qualificados para certificar lugares de trabalho, obedecendo padrões sociais. A SAI regular-

mente faz auditorias com estes auditores, e não realiza auditorias em fábricas ou fazendas.

**3. Melhorar o sistema de auditorias:** revisão constante do processo de auditoria, sistema aberto de apelação e reclamação.

**4. Assistência de técnica e treinamento:** Treinamento de auditores, trabalhadores, gerentes e fornecedores. A SAI qualifica auditores individuais e auxilia as companhias nos processos de implementações, promovendo treinamento e informação.

**5. Construindo parcerias:** trabalhar com grandes negócios, comércios, organizações não-governamentais, agências governamentais e internacionais para melhorar o sistema SAI por meio de auditorias piloto e workshop regionais.<sup>4</sup>

## BRITISH STANDARDS

*British Standard* é o órgão britânico encarregado de elaborar as normas técnicas aplicadas naquele país. A BS 8800 é uma norma sobre sistema de gestão da Segurança e da Saúde no trabalho. Quando foi concebida, não estava prevista a sua certificação, mas empresas interessadas em demonstrar ao mercado a sua preocupação com a questão da segurança do trabalho estão buscando a certificação do sistema implantado junto às entidades certificadoras da área da qualidade, obtendo assim o certificado da norma BS 8800. Outra norma que atende o mesmo setor de segurança e saúde no trabalho é a OHSAS 18001, criada nos Estados Unidos.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ver site [www.portalsocial.ufsc.br/legislação/NormaSA8000.doc](http://www.portalsocial.ufsc.br/legislação/NormaSA8000.doc)

<sup>5</sup> Ver site [www.bsi-global.com/Health/bs8800.xalter](http://www.bsi-global.com/Health/bs8800.xalter)

## IBASE

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa e a partido político. Sua missão é a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã. Desde 1997, o sociólogo Herbert de Souza e o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas vêm chamando a atenção de empresários e de toda a sociedade para a importância e a necessidade da realização do Balanço Social (BS) das empresas em um modelo único e simples. Atualmente o IBASE disponibiliza na Internet um modelo (ficha constando toda descrição e valores das atividades sociais realizadas ao decorrer do ano) e critérios para que as empresas possam realizar seu Balanço Social, podendo assim receber o selo de mesmo nome. Os critérios são os seguintes:

1. O Balanço Social deverá ser adotado absolutamente na **íntegra** conforme o modelo sugerido. Nenhum item, linha ou coluna poderá ser omitido (exceto na parte 3, conforme as Instruções para o Preenchimento, no verso do modelo). Os itens podem ser preenchidos com “0” (zero), “nd” (não disponível) ou “na” (não se aplica), quando for o caso.
2. O recurso “**nd**” (não disponível) poderá ser utilizado somente uma vez por item, a contar do Balanço Social 2003. Este recurso fica negado para exercícios futuros nos itens onde tiver sido utilizado.
3. Na parte 7 (Outras Informações) do balanço social distribuído aos(às) funcionários(as) e publicado na grande mídia deverão constar, obrigatoriamente, as seguintes informações: Responsável pelas informações: nome completo, telefone de contato, e-mail; esta empresa não utiliza mão-de-obra infantil ou trabalho escravo.
4. Todos os colaboradores e colaboradoras deverão receber a tabela no modelo IBASE de forma individuali-

zada e nominal em material, publicação ou evento destinado **exclusivamente** ao tema da responsabilidade social ou balanço social. Algumas sugestões: fotocópia anexada ao contracheque, correspondência contendo somente material sobre balanço social, um exemplar do próprio balanço social, cópia entregue em mãos etc.

5. No Balanço Social entregue aos funcionários e funcionárias deverá constar, adicionalmente, uma mensagem ou carta do presidente/diretor(a) apresentando o documento e destacando a relevância do BS para a empresa e a sociedade.
6. O Balanço Social 2004 deverá ser publicado em jornal e/ou revista de grande circulação regional e/ou nacional, bem como na página da empresa na internet, quando existir.
7. O IBASE concederá o selo apenas para a empresa que publicar seu Balanço Social até o dia 30 de junho.

O Balanço Social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. Os auditores do processo são o mercado e a sociedade.<sup>6</sup>

## ALFABETIZAÇÃO SOLIDÁRIA

O Alfabetização Solidária é um programa de combate ao analfabetismo. Sua execução é resultante da parceria formulada entre o Conselho da Comunidade Solidária, o Minis-

---

<sup>6</sup> Ver o site [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)

tério da Educação e do Desporto, Instituições de Ensino Superior, Empresas e Prefeituras Municipais.

A Comunidade Solidária identifica as localidades onde o programa será realizado, faz a articulação entre os parceiros e acompanha o andamento dos cursos de alfabetização. O MEC fornece material didático e de apoio aos cursos de alfabetização. As prefeituras mobilizam os alfabetizadores e coordenadores; cedem as salas de aula e encaminham jovens para a alfabetização.<sup>7</sup>

As Instituições de Ensino Superior capacitam os alfabetizadores e coordenadores, acompanham e avaliam os recursos pedagógicos do programa. As empresas adotam os municípios, garantindo recursos para alimentação, transporte e hospedagem durante a capacitação dos alfabetizadores. São responsáveis também pelo pagamento das bolsas aos alfabetizadores e coordenadores e pela merenda diária dos estudantes.

Cada vez mais a busca de novos mercados está vinculada ao posicionamento ético da empresa em relação aos seus negócios.

Sendo assim, existem empresas que investem em infra-estrutura básica na cidade ou região que se instalam, gerando maior proximidade com os consumidores e melhores formas destes se inserirem no mercado.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL E OUTRAS ATUAÇÕES

Veremos aqui outras formas de atuação empresarial que estão ganhando espaço na área social:

- Contratação de negros e pardos – mesmo sendo lei, as empresas estão divulgando essa iniciativa como parte de seus investimentos na Responsabilidade Social;

---

<sup>7</sup> Ver site [www.alfabetizacaosolidaria.org.br](http://www.alfabetizacaosolidaria.org.br)

- Contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade – muitas empresas estão recrutando esses profissionais com o jargão da experiência;
- Contratação de portadores de deficiência – outra atitude presente na lei federal;
- Contratação de Mulheres – a contratação de mulheres em cargos de chefia está crescendo, porém em alguns casos ainda há diferença salarial entre sexos;
- Ginástica Laboral – divulgando como investimento para melhoria da integridade física do funcionário, o investimento nesta área acarreta diminuição de encargos com recuperação de saúde;
- Coleta Seletiva – instruir funcionários ou comunidade para a coleta seletiva, podendo gerar assim uma nova indústria, conscientizando as pessoas sobre os benefícios ao meio ambiente decorrentes da reciclagem. Com a ressalva de saber o verdadeiro número de “lixo” que retorna à indústria como matéria prima e quanto deixou de ser retirado da natureza;
- Horta Comunitária – criar uma horta comunitária dentro da empresa, visando melhoria na alimentação do funcionário e para alguns um momento de lazer e distração;
- Grupo de Funcionários Voluntários – em alguns casos os funcionários são coagidos a participar;
- Manual de práticas – para os fornecedores estarem cientes do mercado justo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o significado do termo Responsabilidade Social Corporativa está em construção, percebemos que há muita divulgação sobre a atuação empresarial, porém pouca avaliação sobre os processos e resultados do investimento nas diferentes áreas.

A aquisição de selos ou certificados não garante que os princípios estão sendo cumpridos como deveriam, pois a supervisão dos institutos muitas vezes é distante, pelo envio de relatórios; ou pontual, os auditores marcam dia e hora para “visita” acarretando assim possível mudança no cenário real.

Sendo os investimentos empresariais decididos pelos detentores do capital (donos ou administradores), muitas vezes ocorre a mesma visão lucrativa do ambiente que estão formalmente inseridos, portanto buscam resultados imediatos em uma área de resultado processual.

Objetivando aumento da visibilidade, as empresas contratam consultorias ou escritórios especializados no investimento social e muitas vezes não querem contato com o processo de trabalho, importando-se apenas com o resultado final, que deve ser o necessário para a aquisição de algum dos selos.

Na realidade, para conseguir “enxergar” resultados da Responsabilidade Social Corporativa deve-se ter um olho, muitas vezes, “mágico”, que consiga abranger sensações, mudanças e ganhos tanto qualitativos, quanto quantitativos.

Sabemos que o interesse empresarial surge devido à geração de bons resultados para as empresas, e esperamos que este objetivo inicial seja modificado com o tempo. É ilusório pensar que atuações pontuais, mesmo que a longo prazo, mudarão a visão mercadológica presente nos investidores. A Responsabilidade Social Corporativa ressurgiu com mais força e visibilidade no mercado, também por ser encarada como um investimento rentável da empresa devido à vinculação da sua marca a do trabalho social.



No âmbito da sustentabilidade econômica, social e ambiental, os investimentos devem ser baseados na ética e buscar sempre a qualidade nas relações.

Sendo assim, fica claro que estamos iniciando uma nova observação em relação ao verdadeiro significado dos investimentos empresariais na área social.

## BIBLIOGRAFIA

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: praticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TORO, O. L., REY, G. *Empresa Privada e responsabilidade social*. Colombia: Utopica ediciones, 1996.

KAUFMAN, A., ZACHARIAS, e L. KARSON, M. *Managers vs Owners - The struggle for corporate control in American Democracy*. New York: Oxford University Press, 1995.

SIMON, Roberta. *A atividade de Relações Publicas na Responsabilidade Social Corporativa*. Faculdade de Comunicação Social. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

Vários Autores, *Responsabilidade Social das empresas*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

Guia EXAME 2004 Boa Cidadania Corporativa, Dezembro 2004.

### **Pesquisa eletrônica:**

[www.fundabrinq.org.br](http://www.fundabrinq.org.br)

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

[www.portalsocial.ufsc.br/legislação/NormaSA8000.doc](http://www.portalsocial.ufsc.br/legislação/NormaSA8000.doc)

[www.bsi-global.com/Health/bs8800.xalter](http://www.bsi-global.com/Health/bs8800.xalter)

[www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)

[www.alfabetizacaosolidaria.org.br](http://www.alfabetizacaosolidaria.org.br)

[www.iso.org/iso](http://www.iso.org/iso)



# Nutrição, Prevenção e Qualidade de Vida

DRA. CHRISTIANNE DE VASCONCELOS AFFONSO<sup>1</sup>

## INTRODUÇÃO

**N**este início de século observamos no mundo uma economia de interdependência, denominada globalização, caracterizada por transformações tecnológicas que geram mudanças no cenário político, econômico e social.



Durante o século XX, o século da “produtividade”, administradores já se preocupavam em dar lugar a um modelo de gestão que considere a relevância das pessoas, do trabalho em equipe e da qualidade para gerar resultados nas empresas.

Assim surge uma nova visão administrativa, onde o líder do futuro é um ativista social que busca novas parcerias, novos diálogos e visa resultados não só para sua empresa, mas para o bem comum, transcendendo a vocação básica da empresa geradora de bens e serviços para a empresa-cidadã, que tem um compromisso com a sociedade. Com isso, ganha aceitação e fidelidade do consumidor, que percebe que o produto/serviço oferecido pela empresa está em sintonia com as necessidades e expectativas da comunidade.

---

<sup>1</sup> Nutricionista, Mestre em Ciência dos Alimentos, Doutora em Tecnologia de Alimentos.

Especialista em Qualidade de Vida e Atividade Física  
NutriCompany – Nutrição para Resultados





A empresa socialmente responsável deve ir além das exigências legais por acreditar que pode e deve contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e mais saudável. Com a responsabilidade social, a empresa cria condições para que seus funcionários também se realizem profissional e pessoalmente.

## ATENDIMENTO NUTRICIONAL

O atendimento nutricional, utilizando-se da ética profissional pode ter, além do objetivo de atendimento à saúde, o de ser um *marketing* positivo para a empresa. Para os profissionais da saúde, a palavra *marketing* tem sido relacionada à venda de produtos e serviços, mas pode ser definida como “criação e distribuição de produto ou serviço de forma econômica e rentável, de maneira a atender plenamente às necessidades e aos desejos do consumidor, satisfazendo-o de forma ética e verdadeira”.

Com o advento da tecnologia, os recursos de saúde permitiram que as pessoas vivessem mais, mas ao mesmo tempo os recursos disponíveis reduzem as oportunidades naturais de praticar atividade física e nos proporcionam alimentos industrializados e de fácil preparo, o que, aliados à menor atividade física, podem aumentar a incidência de doenças como obesidade, hipertensão e doenças cardiovasculares. Por isso, as ações de promoção à saúde dentro da empresa devem estar focadas em proporcionar medidas de prevenção primária, ou seja, aquelas que evitem que as doenças se instalem pela detecção e ação sobre os fatores de risco, focando os hábitos, o estilo de vida, os padrões de consumo alimentar, o ambiente físico, psicológico e social; e medidas de prevenção secundária, pelo diagnóstico precoce das doenças e seu tratamento imediato.

Além disso, o jovem trabalhador de hoje é o velho de amanhã e, ativo no mercado de trabalho, está exposto aos mais variados fatores que contribuem, por muitas vezes, para o contrário da qualidade de vida, com fatores como o estresse, sedentarismo, pouco tempo para lazer e descanso, exposição a situações que levam a escolhas alimentares pouco saudá-





veis. Com isso as despesas com saúde crescem, e levam as empresas à necessidade de buscar proporcionar melhores condições de vida no trabalho para seus funcionários através de programas de Prevenção, Promoção da Saúde e Qualidade de Vida. Esses programas podem apresentar-se como diferenciados a serem adotados como ferramentas de *marketing* para alcançar melhor produtividade e/ou satisfação no trabalho. Com o bem-estar, saúde, segurança física, mental e social, o funcionário fica mais capacitado para realizar tarefas de forma comprometida.

Esses programas de Qualidade de Vida nas empresas nada mais são do que um conjunto de atitudes que implementam melhorias a ações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Para as empresas, o retorno desses programas ocorre pela:

- redução do número de consultas médicas e procedimentos utilizados pelos funcionários e, portanto, redução dos gastos da empresa com assistência médica oferecida como benefício;
- redução dos índices de absenteísmo;
- redução dos níveis de estresse e doenças ocupacionais;
- redução da prevalência de hipertensão arterial, obesidade, sedentarismo, tabagismo e demais fatores de risco para doenças crônicas e geradoras de elevados gastos médicos;
- redução da prevalência de alcoolismo e drogadição;
- redução do consumo de medicamentos pelos funcionários e dos custos, quando eles são oferecidos como benefício pela empresa.

É evidente que a nutrição é fundamental quando se fala em hábitos de vida na prevenção e no tratamento de doenças. Pela nova visão empresarial, e com a preocupação



em gerar qualidade de vida para seus funcionários, as empresas estão mais aptas a solicitar e implementar programas de Qualidade de Vida, seja diretamente na organização ou através da assistência médica com as quais mantêm convênio. Com o diagnóstico do perfil populacional de cada empresa pode-se elaborar e implementar programas através de ações sistematizadas.

## ATENDIMENTO AMBULATORIAL

Durante sua existência, o ser humano ocupa vários espaços: família, trabalho, lazer, vizinhança e outros que influenciam sua saúde. A consideração do panorama biopsicossocial traz condições para que sejam estabelecidas estratégias eficazes que se adaptam aos aspectos que regem a vida do paciente.

O atendimento ambulatorial é destinado a assistir pacientes que se encontram fora do ambiente hospitalar, com acompanhamento periódico ou não, sob cuidados preventivos ou curativos. Como não há contato pessoal dos profissionais de saúde com o panorama que envolve a vida do paciente e as estratégias terapêuticas estabelecidas seguem apenas as informações psicossociais referidas pelo mesmo durante a consulta, muitas vezes há falha por não haver entendimento dos aspectos que poderiam ou não influenciar a adesão à terapia orientada.

Para a elaboração sistematizada do atendimento nutricional é importante analisar em que tipo de empresa está sendo inserido o serviço. Independentemente da complexidade da corporação, é necessário inserir uma filosofia, pois a eficiência do trabalho depende de uma direção bem definida e organizada. O primeiro passo é estabelecer o público que queremos atingir, o segundo é estabelecer o valor financeiro que será disponibilizado pela empresa. A escolha do local de atendimento e de realização das atividades é importante em função do enfoque que será realizado, como, por exemplo, ligada às atividades preventivas de saúde num ambulatório, ou às atividades culturais e de lazer, com sentido educacional. Estabelecidas as instalações físicas e os recursos

humanos e materiais, inicia-se a divulgação do programa através de contatos pessoais, da equipe de profissionais de saúde ou cultura, e de propagandas nos jornais/revistas da empresa ou *folders* distribuídos aos funcionários. Esses programas podem também ser extensivos às famílias dos funcionários, conforme sua característica. A estrutura para atendimento ambulatorial e domiciliar pode localizar-se tanto na própria empresa quanto em estabelecimento local fixo, próprio para prestação do serviço. Em geral nota-se pouco conhecimento por parte dos administradores sobre as condições necessárias e as funções básicas do atendimento nutricional. Numa visão oposta, em alguns locais há possibilidade de excelente estrutura física para atendimento, com ótimas instalações, disponibilidade de microcomputador, aparelho para bioimpedanciometria, adipômetro, aparelhos para medida de glicemia e colesterol, discussões de casos clínicos entre profissionais e adequação dos objetivos empresariais à ética profissional. Isso demonstra que o controle dos custos é importante para a sobrevivência de qualquer empresa, mas que com bom senso, cultura por parte dos administradores, e ética profissional pode-se oferecer atendimento de qualidade.

Por fim, conhecendo-se bem os objetivos do programa e o grupo populacional específico, torna-se viável a realização de um bom planejamento, o que permitirá uma boa utilização dos recursos físicos e humanos disponíveis para a prestação de um serviço eficiente.

## BIBLIOGRAFIA

FALCONER, A.P. & FICHER, R. M. Voluntariado Empresarial – Estratégias de Empresas no Brasil – CEATS/USP, 1999.

GARCIA, E.M. *Atendimento Sistematizado em Nutrição – Elaboração, estruturação, implantação e operacionalização do atendimento dietoterápico domiciliário e ambulatorial na prática*. Ed. Atheneu, 2002.183p.

LEITE, G.V. *et al.* Diagnóstico de qualidade de vida no trabalho e indicadores de performance. PROGEP – FIA- FEA- USP abril/julho, 1999.





## Pensando a Gestão Estratégica, Saúde e a Qualidade de Vida

TELMA TEREZINHA RIBEIRO DA SILVA

**R**efletir sobre a Organização do Trabalho e entender o atual modelo econômico é fundamental para desenvolver novas abordagens para a saúde dos trabalhadores. Entender os rumos da economia, analisar estruturalmente o trabalho e o peso deste na vida de uma pessoa é imprescindível para ajudar os trabalhadores a preservar a sua saúde física e mental. A questão é: o que podemos fazer, enquanto profissionais de saúde, para interferir positivamente na vida destas pessoas?

Entre o passado e o presente podemos analisar o trabalho industrial de maneiras diferentes. Em 1950, as relações de trabalho poupavam o trabalhador do mercado. O trabalhador existia dentro de um processo contínuo, longo, paternalista que o poupava dos dilemas macroeconômicos – servir à empresa sem pensar no mercado. O tempo do trabalho e não trabalho era distinto para o trabalhador.

Nos dias atuais os trabalhadores são confrontados pelo mercado, eles têm que pensar a empresa dentro do contexto macroeconômico e pensar o seu papel como um profissional disponível para o mercado, com habilidades técnicas e comportamentais. O termo “Empreendedorismo” emprega-se a todos hoje em dia. As empresas hoje colocam para o trabalhador o valor do acionista como centro da sua razão de existir.

Segundo Christophe Dejour (2004, p.26), *as mudanças no mundo do trabalho vem propiciando uma transformação no perfil da classe trabalhadora, favorecendo a redução da classe operária industrial, paralelamente à expansão do trabalho no setor de serviços. Espera-se que o operário, outrora altamente especializado, ceda lugar*

*a um profissional polivalente, capaz de realizar uma multiplicidade maior de tarefas. No entanto, a rapidez dos avanços tecnológicos e organizacionais impossibilita o acompanhamento cognitivo destas mudanças, criando um processo de desqualificação permanente do trabalhador, de seu “know-how” e de sua experiência acumulada. No contexto atual o gerenciamento de pessoas é baseado em valores – é para o acionista que se presta conta, não para o dono da empresa.*

Fora e dentro das organizações, o trabalhador lida com fatores tais como imprevisibilidade, mudança rápida, descontinuidade, criatividade e inovação.

Não é somente o operário que esta demanda atinge, mas também os trabalhadores altamente especializados, como por exemplo, os engenheiros nas empresas de alta tecnologia. Segundo Bruno Maggi relatou no Seminário Internacional “Trabalho no século XXI” (2004), as empresas de alta tecnologia do chamado Vale do Silício (EUA), são organizações “amorfas”, apresentam uma rotatividade de 15 a 25%. Cerca de 45% dos trabalhadores destas empresas ficam menos de dois anos no trabalho.

Numa condição não muito diferente disto, os trabalhadores da indústria brasileira deparam-se com a questão dos contratos temporários de trabalho. Parte da população de uma empresa é composta por trabalhadores temporários e mão de obra terceirizada. É uma mudança estrutural, onde a competência do trabalhador torna-se volátil.

Entende-se por **trabalho**, uma atividade real executada por uma pessoa, incluindo o seu conhecimento e suas relações pessoais. É possível construir compromissos entre trabalho e saúde. Segundo Christophe Dejour (2004, p.27), *o trabalho é capaz, tanto no plano da saúde individual como no plano da política, de proporcionar o melhor: muitas mulheres e homens estão, graças ao trabalho, em melhor estado de saúde mental do que estariam caso não trabalhassem.*

O **Emprego** é a relação entre o trabalhador e a gestão, incluindo a motivação e o monitoramento das suas atividades.

De que forma este cenário impacta a saúde do trabalhador? Quais os mecanismos de compensação encontrados por ele? Quais as suas razões?

É papel da comunidade científica, do Governo e Municípios repensar as questões de trabalho/emprego nesta nova visão estrutural do mercado de capital.

Os Programas de promoção de saúde devem estar cada vez mais integrados à gestão de pessoas, capacitando e motivando o indivíduo, preparando-o emocional e fisicamente, ajudando-o a entender, refletir e interagir sobre estas questões. Dentro das organizações, repensar o trabalho e o emprego é um assunto que nos desafia a criar novos mecanismos que possam melhorar o relacionamento do trabalhador com o trabalho e sua vida, promover a adaptação das pessoas, minimizar o efeito das transições, hoje inevitáveis, e construir um ambiente de suporte.

Um modelo de gestão de saúde integrado ao objetivo de desenvolvimento de pessoas contribui para o crescimento intelectual e cultural do trabalhador.

A questão é: como inserir capacitação para saúde nas estratégias de gestão em uma organização que tem que pensar o seu negócio dentro das expectativas da melhor lucratividade possível? De que forma podemos sair do discurso de que bem-estar e saúde contribuem para o lucro de uma empresa e demonstrá-lo efetivamente? Como utilizar o espaço da medicina preventiva e ocupacional para trazer benefícios aos trabalhadores e suas famílias? Este é um desafio para gestores de saúde, porque um profissional de saúde deve ser um gestor dentro da organização onde está inserido.

Ao pensar o modelo de Gestão de Saúde em uma organização, proponho uma abordagem totalmente integrada aos objetivos da organização sem perder de vista o objetivo maior – o bem estar do trabalhador. Neste caso, “os meios justificam o fim”.

É necessário, num primeiro momento dispor de um espaço de tempo razoável para a avaliação e comparação dos indicadores de saúde mundiais, regionais e internos, a fim de estabelecer as estratégias e ações prioritárias. Deve-se levar em consideração os diferentes níveis sócio-culturais da população envolvida. As estratégias poderão ser definidas a princípio com indicadores, normalmente inter-relacionados, como, por exemplo, redução do sedentarismo, obesidade e estresse.

A partir desta avaliação, dos indicadores estabelecidos e objetivos definidos, as estratégias são criadas para suportar ações específicas, como vemos no exemplo abaixo:

- 1- Estabelecer uma política de Qualidade de Vida e um índice que possa ser analisado junto aos indicadores de performance de produtividade;
- 2- Avaliar e gerenciar os custos com assistência médica;
- 3- Capacitar o indivíduo para o gerenciamento da saúde;
- 4- Criar um ambiente de suporte para a mudança de comportamento.

Todas as ações que se derivam destas estratégias devem ser suportadas por indicadores e um orçamento financeiro. Compartilhar esta gestão com o maior número possível de parceiros dentro da organização pode viabilizar vários projetos comuns, otimizando recursos que facilitariam o cumprimento dos objetivos da empresa e a vida do trabalhador.

O que se espera como resultado é a melhora dos indicadores previamente estabelecidos a médio e longo prazo. A maneira mais utilizada para justificar os investimentos nesta área é a análise dos custos com Assistência Médica. Pode-se medir a redução do custo “*per capita*” de um determinado grupo (ex.: sedentários, obesos, sobrepesos, hipertensos, etc.) ao reduzir a quantidade de pessoas nestes grupos. Por exemplo, se um indivíduo sedentário custa 18% a mais no plano médico do que um indivíduo considerado ativo fisicamente, quanto economizaríamos, reduzindo o número de sedentários?

Conhecer os custos com assistência médica da população, gerenciar dados, conhecer a utilização dos benefícios, estratificar as variáveis que compõe estes custos (por exemplo: utilização de consultas em pronto socorro, comportamento dos indivíduos com doenças crônicas, etc.) pode gerar oportunidades de ação integradoras entre benefícios e promoção de saúde.

Segundo Robert Karch, professor da American University, de Washington, *10% dos funcionários de uma organi-*

zação são responsáveis por 50% dos gastos com assistência médica. Além disto, dois terços dos gastos das empresas com assistência médica são feitos com dependentes. Pessoas que nunca pisaram no ambiente de trabalho. Medir e mostrar estes números dentro da realidade particular de cada organização pode render um espaço importante para os investimentos em promoção de saúde.

Certamente, as práticas de trabalho e o conjunto das relações que mantemos enquanto profissionais de saúde nas organizações também sofrem o impacto dessas mudanças globais descritas no início deste texto. Este mercado turbulento, esta busca frenética por resultados financeiros dentro das organizações tendem a ampliar a fragmentação, a individualização, a competição, o que muitas vezes não estimula o pensamento estratégico. Mas o desafio que se coloca para a aplicação do planejamento estratégico como instrumento de gestão, no contexto da saúde, consiste em criar possibilidades de ampliar o olhar na direção das principais questões determinadas pelo processo de globalização, tanto no plano macro-estrutural, quanto no espaço do cotidiano dos serviços de saúde de pequenas comunidades. O ambiente organizacional sofre de uma turbulência excessiva e as mudanças organizacionais demandam tempo para adaptação, implantação e obtenção de resultados. Em função disto, muitas organizações optam por não realizá-las e quando as fazem é de forma polarizada e fragmentada.

Acredito que este “olhar” permitirá encontrar caminhos para ações de promoção da saúde e de enfrentamento ativo das barreiras para o atendimento às necessidades de saúde da população, sem perder de vista que todos os agentes envolvidos nesse processo conservam limites, mas também inúmeras potencialidades.

## BIBLIOGRAFIA

DEJOUR, C. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fio Cruz, 2004.

ROBERT, K. *Como transformar saúde em dinheiro*. São Paulo, 2000.



## Ausência de Saúde Moral: Debilidade de Ego ou Doença Ocupacional?

ROBERTO HELOANI

O assédio moral deve ser considerado não tanto como uma característica individual, pessoal, mas, principalmente, como um fenômeno decorrente do processo disciplinar, por sua vez proveniente das “modernas” formas de gestão e organização do trabalho no mundo atual; mundo esse que passa por grandes e rápidas mudanças, desencadeadas e pressionadas pelo voraz processo de globalização, que faz com que as organizações nacionais substituam, em escala crescente, o homem pela máquina. Em um processo frenético, novas tecnologias são implementadas nas empresas, o que obriga seus “colaboradores” a uma adaptação cérele e desumana, em busca de um novo perfil, mais competitivo e egocentrado, por vezes em um binômio inversamente proporcional à equação ética/solidariedade.

### **Perversão do ego ou perversão do sistema? Eis a questão.**

Imaginem um magistrado no ápice de sua carreira sentindo-se acossado, humilhado e sentindo dificuldade para tomar decisões (devido a inúmeras crises depressivas).

Imaginem uma médica de um hospital de elite que, em um curso de especialização em Medicina do Trabalho,

---

Professor e pesquisador na FGV/USM/ UNICAMP  
E-mail: [jheloani@fgvsp.br](mailto:jheloani@fgvsp.br)

oferecido pela Faculdade de Medicina da Santa Casa, cai em prantos após uma exposição sobre assédio moral, proferida por nós, possivelmente recordando uma dolorosa experiência pessoal.

Imaginem um professor de pós-graduação que, em uma situação altamente formal de defesa de tese, tem um comportamento totalmente inadequado, insinuando ser conhecedor de supostas disfunções sexuais da postulante a mestrado, levando-a a integrar, a contra-gosto, uma situação profundamente constrangedora, em que não podia desmentilo no ato, pela própria situação criada, em que o “mestre” se colocava em posição “superior”, desdenhando-a.

Imaginem, em uma reforma de residência, o dono da casa que se põe a destratar os operários aos gritos, humilhando-os, chamando-os de incapazes, sem dar-lhes chance de defesa e encerrando o assunto com a contundente farpada final: “quem não quer trabalhar é só avisar!”, achando-se, por certo, o “manda-chuva”, o sujeito que sempre dá a última palavra.

Alguns autores costumam colocar a questão do assédio moral como essencialmente individual, como uma “perversão do ego” no âmbito estritamente psicopatológico, em que se dá um silencioso assassinato psíquico. Entre os mais conhecidos, podemos citar aquela que popularizou o conceito, Marie France Hirigoyen, em sua primeira obra *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*; embora em sua segunda obra, *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, essa autora relativize a variável idiossincrática.

A par disso, existe uma outra concepção à qual nos filiamos que, não obstante mais complexa, também considera as formações identitárias como produtos de intersubjetividades geradas no caldo do modo de regulação social e na lógica econômica-instrumental.

### **Discussão nova sobre fenômeno velho. Voltemos à Casa – Grande (e à Senzala).**

Costumo dizer que *a discussão sobre assédio moral é nova. O fenômeno é velho*. Tão velho quanto o trabalho, isto é, quanto o homem, infelizmente...



No Brasil colônia, índios e negros foram sistematicamente assediados, ou melhor, humilhados por colonizadores que, de certa forma, julgavam-se superiores e aproveitavam-se dessa suposta superioridade militar, cultural e econômica para impingir-lhes sua visão de mundo, sua religião, seus costumes.

Não raro esse procedimento, constrangedor sob vários aspectos, vinha acompanhado de um outro que hoje denominamos assédio sexual, ou seja, constranger uma pessoa do sexo oposto ou do mesmo sexo a manter qualquer tipo de prática sexual sem que esta verdadeiramente o deseje.

De fato, relembando as idéias de Gilberto Freyre, em sua obra clássica *Casa-Grande & Senzala*: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal, as relações entre brancos e “raças de cor” foram, no Brasil, condicionadas bilateralmente – de um lado, pela monocultura latifundiária (o cultivo de cana-de-açúcar) no que diz respeito ao sistema de produção econômica; e de outro, pelo sistema sócio-familiar de cunho patriarcal, que se caracterizava pela escassez de mulheres brancas na colônia. Essa monocultura açucareira acabou impossibilitando a existência de uma policultura e de uma pecuária que pudessem se instalar ao redor dos engenhos, suprindo-lhes, inclusive, as carências alimentares. A criação de gado deslocou-se para o sertão, e a casa-grande adquiriu características essencialmente feudais – senhores de engenho, em sua maior parte patriarcais e devassos, que dominavam, do alto de suas moradias, escravos, lavradores e agregados, com mão-de-ferro.

### **O grosso caldo do mingau da regulação social. Como fica o indivíduo nesse caldeirão?**

Como pode ser observado de longa data, o próprio sistema macroeconômico vem influenciando direta ou indiretamente a formação social brasileira. Assim, somos obrigados a reconhecer que condições concretas de vida caracterizam a “fisionomia moral” da sociedade e, portanto, desde já encaramos o assédio moral não tanto como uma característica individual, pessoal, mas principalmente como um fenômeno decorrente do processo disciplinar, por sua vez proveni-

ente das “modernas” formas de gestão e organização do trabalho no mundo atual.

Mundo esse que passa por grandes e rápidas mudanças. As organizações nacionais, pressionadas pelo processo de globalização, substituem cada vez mais o homem pela máquina. Assim, novas tecnologias são implementadas nas empresas, obrigando o trabalhador a adaptar-se rapidamente a elas e impondo um novo perfil profissional tecnicizado.

Como fica a necessidade da cooperação em equipe frente à competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho?

Nessa nova lógica pós-moderna ou pós-fordista, como queiram, que legitima uma ampla reestruturação produtiva, onde os salários sofrem cada vez mais reduções e a educação emerge como “salvadora” e principal ferramenta da atualização, o trabalho torna-se cada vez mais precário e seletivo. O Estado vem, mediante uma ideologia neoliberal, retirar e diminuir benefícios e direitos do trabalhador, modificando a relação capital-trabalho; surgem, então, novas relações, como o contrato de trabalho por tempo determinado e várias formas de terceirização, que geram, desse modo, o subemprego e o trabalho informal, novas ameaças ao trabalhador, que antes tinha a garantia de alguns direitos historicamente consolidados.

Busca-se desse modo um paradoxo: a conciliação de dois sujeitos historicamente desiguais, capital e trabalho. Por meio de discursos de cooperação e de trabalho em equipe, consultores organizacionais acabam por perpetuar elementos antagônicos: a necessidade da cooperação em equipe e a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho.

**No processo de globalização e de hipercompetitividade – É guerra! – A violência passa a ser uma perversão da perversão.**

Essa hipercompetitividade não seria em si mesma uma forma de violência? Uma guerra, como bem coloca Christophe Dejours em *A banalização da injustiça social*, onde o fundamental não é o equipamento militar, mas o desenvolvimento da competitividade; em que o fim pode justificar os meios, me-

diante um atropelamento da ética, da própria dignidade humana.

É certo que a violência faz parte da própria condição humana, como o amor, o ódio, o poder, a submissão, o orgulho, a inveja e tantas outras facetas da personalidade. Mas, como Roberto Da Matta, em *A violência brasileira*, lucidamente posiciona, não se pode deixar de investigar o conjunto de valores que estão associados a certas formas de violência em sociedades específicas.

Em um sistema no qual a “racionalidade instrumental” se sobrepõe à “racionalidade comunicativa”, (para usarmos a expressão de Habermas em *Teoria de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*), o que gera uma distorção comunicacional, a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano e não pode ser considerada um mero mecanismo individual. Em outras palavras, nesse processo a violência passa a ser uma perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema.

### **A empresa anoréxica ou a luta pela estética – a plástica embelezadora da sublitteratura organizacional.**

Em nossa opinião, a violência reflete, tal como uma imagem no espelho, as formas de poder constituídas socialmente. Se for certo que o furor expansionista do capital conquistou-nos financeiramente, é também exato que nesse processo de expansão comprometeu-se o nosso discernimento, ou melhor, a nossa saúde moral. Alguns fragmentos de discurso como “enxugar as gorduras”, “exterminar os dinossauros” e mesmo “fazer uma faxina” são expressões recorrentes na “mídia especializada”, que costumo chamar de sublitteratura organizacional.

O assédio moral foi apontado como objeto de pesquisa, em 1996, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho Heyns Leymann, que, por meio de um levantamento junto a vários grupos de profissionais, chegou a um processo que qualificou de *psicoterror*, cunhando o termo *mobbing* (um derivado de *mob*, que significa horda, bando ou plebe), devido à similaridade dessa conduta com um ataque rústico, grosseiro.

Dois anos depois, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista com grande experiência como psicoterapeuta familiar, popularizou o termo por meio do lançamento de seu livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, um *best-seller* que ocasionou a abertura de inúmeros debates sobre o tema, tanto na organização do trabalho como na estrutura familiar.

Com formação em “victimologia” na França e nos Estados Unidos, a postura de Hirigoyen é empática em relação à vítima e discordante de algumas teorias psicanalíticas que debitam boa parte da culpa ao agredido, como se de certa forma este estivesse conivente com o agressor ou desejasse inconscientemente a própria situação de agressão, por masoquismo ou mesmo por expiação de culpa. Provavelmente foi essa faceta inovadora e humana de sua abordagem o que motivou o enorme sucesso de seu livro e fez com que, em sua esteira, uma revista francesa, *Rebondir*, especializada em informações sobre o emprego, realizasse uma vasta pesquisa, em empresas francesas, referente ao assédio moral.

Para esboçarmos, em linhas gerais, em que consiste o assédio moral, utilizaremos, inicialmente, algumas definições sobre essa conduta, apresentadas por Leymann, Hirigoyen, Barreto e Freitas para depois nos posicionarmos.

De acordo com Heyns Leymann em *Mobbing: la persécution au travail*, o autor que primeiro detectou esse fenômeno, trata-se de um conceito que se desenvolve em uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica.

### **O assédio sexual frustrado pode ser sinônimo de assédio moral bem-sucedido.**

Segundo Marie-France Hirigoyen, que em *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, disseminou amplamente a problemática desse sofrimento invisível, o assédio em local de trabalho está ligado a qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa (seja por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritas) que possa acarretar um dano à sua personalidade, à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física

ou psíquica, podendo acarretar inclusive perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida.

No Brasil, Margarida Barreto notabilizou-se por uma ampla pesquisa junto a 2072 trabalhadores de 97 empresas dos setores químico, farmacêutico, de plásticos e similares, de portes variados, dentro da região da grande São Paulo. Em seu entender, assédio moral ou violência moral no trabalho é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado.

Outra pesquisadora brasileira, Maria Ester de Freitas, em seu artigo *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*, posiciona, com justeza, que esse fenômeno se conecta ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa, que, dependendo das circunstâncias, pode levar ou não ao assédio sexual.

**A intencionalidade mal intencionada do assédio: desqualificando a vítima, o agressor a fragiliza em um processo disciplinador que leva à anulação da vontade do agredido.**

Em nosso entender, o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça.

Essa dose de perversão moral – algumas pessoas sentem-se mais poderosas, seguras e até mesmo mais autoconfiantes à medida que menosprezam e dominam outras – pode levar com facilidade, a nosso ver, ao assédio moral, quando aliada à questão da hipercompetitividade.

Fruto de um processo cada vez mais intenso de globalização, de automação fabril, de informatização nos serviços e de agilização nos processos, a hipercompetitividade é um fenômeno recente, que vem chegando ao Brasil e, efetivamente, estimula a instrumentalização do outro.

Ou seja, a perversidade (por vezes ligada a traços como frieza, calculismo e inteligência), encorajada por práticas organizacionais danosas (corrosão de valores éticos essenciais), acaba por desconsiderar o outro, em um verdadeiro extermínio psíquico, calculado e covarde, em relação à pessoa a quem, no íntimo, o agressor inveja.

Bons em fazer política na organização e hábeis em decisões difíceis e polêmicas, esses agressores não raro são admirados por sua relativa eficiência e eficácia em sua *performance* em curto prazo, apesar da arrogância e do menosprezo com que tratam seus subordinados.

Na verdade, esses agressores possuem traços narcisistas e destrutivos, estão freqüentemente inseguros quanto à sua competência profissional e podem exibir, às vezes, fortes características de personalidade paranóica, pela qual projetam em seus semelhantes sua “sombra”, ou melhor, aquilo que não conseguem aceitar em si mesmos.

Apresentando extrema dificuldade para verdadeiramente admitir críticas, essas pessoas podem agir com desconfiança e excessiva suspeita em relação às atitudes alheias, a quem atribuem intenções maldosas; e, aparentando hipersensibilidade, podem exagerar o risco e a incerteza presentes em diversas situações; atitudes essas que ajudam a supervalorização de seu trabalho e o fortalecimento de sua auto-estima.

Ambiciosos e invejosos, esses indivíduos procuram aproveitar-se do trabalho alheio, sugando energias e realizações de outros para montarem uma pseudo-imagem de si próprios: verdadeiros “salvadores da pátria”, os “guardiões das organizações”.

Diz Lubit, no artigo *Impacto dos gestores narcisistas nas organizações*, que, por não tolerarem o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações

(formais ou informais) do que eles próprios. Mesmo que venham a aparentemente incentivar essas pessoas, temporariamente adotando uma postura “simpática” a elas, não tardam a “puxar-lhes o tapete”, ou seja, a enfraquecê-las ou a eliminá-las da organização, sobretudo se manifestarem suas próprias opiniões, mostrando-se independentes. Nossa experiência demonstra que seu “tipo preferido” é o indivíduo que trabalha muito (“o pé-de-boi”), não questiona nada (“o cordeiro”) e, freqüentemente, enaltece o ego de seu superior em posição reverente (“o puxa-saco”).

Geralmente o assédio moral nasce com pouca intensidade, como algo inofensivo, pois as pessoas tendem a relevar os ataques, levando-os na brincadeira; depois, propaga-se com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto.

Isso provavelmente acontece justamente porque as vítimas temem fazer denúncias formais, com medo do “revide”, que poderia ser a demissão ou o rebaixamento de cargo, por exemplo; além de que essas denúncias iriam tornar pública a humilhação pela qual passaram, o que as deixariam ainda mais constrangidas e envergonhadas. Assim, o medo (de caráter mais objetivo) e a vergonha (mais subjetiva, mas com conseqüências devastadoras) se unem, acobertando a covardia dos ataques.

Embora seus agressores tentem desqualificá-las, normalmente as vítimas não são pessoas doentes ou frágeis. São pessoas com personalidade, transparentes e sinceras que se posicionam, algumas vezes questionando privilégios, e não têm grande talento para o fingimento, para a dramaturgia. Tornam-se os alvos das agressões justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem à autoridade de um superior sem nenhum questionamento a respeito do acerto de suas determinações.

É o próprio assédio que pode vir a patologizar as vítimas, desencadeando um processo mimético em relação ao que o agressor, individualmente ou em grupo, afirma sobre elas: que são desatentas, inseguras (daí serem hipersensíveis às críticas), quase paranóicas. Em resumo, no entender de seus acusadores são um monumento à falta de eficácia, ao

contrário dos “supereficazes e brilhantes comandantes” que as desqualificam.

Um bom exemplo elucidativo seria aquele em que a vítima é constantemente atribuída a pecha de ser desatenta, não envolvida com seu trabalho, imperita. Em longo prazo, depois de alguns meses, às vezes até anos de sofrimento atroz, desencadeado por essa constante e desmerecedora “adjetivação” direta ou indireta, o indivíduo torna-se exatamente o que lhe foi atribuído. A vítima pode entrar em depressão e sofrer, por exemplo, um longo período de insônia, o que é comum nesse quadro depressivo. Dessa forma, ela pode acabar por se tornar realmente negligente no trabalho, não por seu desejo e sim pela pauperização, pela fragilização de sua saúde física e mental.

#### **A “democratização” do assédio moral: estamos todos no mesmo barco.**

É interessante observarmos que, em épocas passadas, no Brasil, o assédio moral se dava basicamente com o “peão”, o serviçal sem maiores qualificações. Hoje, abrange todas as classes, infelizmente “democratizou-se” no mau sentido; executivos, juizes, desembargadores, professores universitários, médicos e funcionários de funções diversas, muitas vezes bastante qualificados, também são atingidos por esse fenômeno.

Apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda.

Em relação ao homem, sob alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade masculina. Em um tipo de agressão que, como já vimos, é paulatina e quase-invisível, não raro quando a vítima se apercebe da situação o fenômeno destrutivo já se estabeleceu, o que a leva a um processo depressivo em que não encontra mais forças e em relação ao qual nem mesmo possui ânimo para reagir.

Essa atitude de aparente passividade, ou melhor, de ausência de ação, dentro de nossa cultura machista e preconceituosa é vista mais como um atributo feminino do



que masculino, o que piora o quadro depressivo da vítima, pois rebaixa ainda mais sua auto-estima, ferindo sua identidade masculina. Assim, no caso masculino, tornar pública a sua humilhação associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos, o que se lhe configura como o “fundo do poço”, o auge de sua forçada degradação. Daí ocorrerem somatizações como úlcera, disfunções sexuais, eternas cefaléias etc.

Embora muitas das grandes empresas possuam código de ética – a maioria das 100 melhores empresas que estão no *ranking* da revista *Exame* o possuem – só essa conquista não é suficiente. O simples fato de termos um código penal que condene furtos, roubos, homicídios, latrocínios, seqüestros etc. não impede a sua ampla ocorrência; fato que pode ser atestado e confirmado empiricamente pela simples leitura diária das manchetes de jornal.

Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido. São passos para amenizar o problema, mas não bastam.

### **Humanização do trabalho: o ovo de Colombo para fazer retroceder a hipercompetição, verdadeira “doença” no espaço laboral.**

A nosso ver, as condições e a filosofia que determinam a hipercompetição é que devem mudar. Somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os “sintomas” dessa verdadeira doença retrocedam.

Poderíamos começar pela criação daquilo que Christophe Dejours, em várias de suas obras, chama de espaço público, ou espaço de discussão, onde a “ação comunicativa” torna possível a constituição da “razão comunicativa”, nas palavras de Jürgen Habermas. Em outros termos, a discussão do problema do assédio deve levar as pessoas a perceberem que seu problema não é individual, que não lhes falta

competência. É um problema que envolve interações sociais complexas e, portanto, não devem se culpar.

### **A organização do coletivo: vamos transformar súditos em cidadãos?**

A saída está na organização do coletivo para que possamos transformar súditos em cidadãos. De fato, relembando um pensamento de Norberto Bobbio, um dos mais respeitados cientistas políticos da atualidade, em sua obra *Liberalismo e democracia*, para tornar-se cidadão é necessário haver direitos iguais para todos, constitucionalmente garantidos, sem discriminação de qualquer tipo – sejam provenientes de sexo, religião, raça, classe social ou quaisquer outras. E como o momento histórico e o povo influem sobre esse elenco de direitos, pode-se afirmar que fundamentais são os direitos atribuídos a todos os cidadãos indistintamente e de forma absolutamente equânime.

Esses direitos fundamentais, é bom que se diga, indiretamente já fazem parte do acervo jurídico nacional, tal como o artigo 5º da Constituição Federal, parágrafos II e III, que abrangem respectivamente o assédio sexual e o moral, o artigo 483 da CLT e mesmo os artigos 138, 139 e 140 do Código Penal, relativos a crimes contra a honra, ou seja, calúnia, difamação e injúria; sem mencionar o artigo 146 – constrangimento ilegal – do referido código, que também pode ser aplicado ao assédio sexual. Coloco “indiretamente” porque a maior dificuldade no que concerne à penalização do assédio moral é justamente a sua “invisibilidade” e, portanto, o alto grau de subjetividade envolvido na questão. O nexos causal, ou seja, a comprovação da relação entre a consequência (no caso, o sofrimento da vítima) e sua causa (no caso, a agressão), indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente, na medida em que tais humilhações são mormente perpetradas “com luvas”, ou seja, sem deixar as digitais do agressor.

No entanto, apesar dessa dificuldade de penalização, como já colocamos, devida ao fator subjetivo que envolve esse tipo de delito, vários países já têm uma legislação específica para criminalizar o assédio moral no trabalho; esse é o

caso da Alemanha, da Itália, da França, da Austrália, dos Estados Unidos e da Suíça.

No Brasil, vereadores e deputados têm tentado criar uma legislação mais direcionada a esse fenômeno, no intuito de chamar atenção para sua gravidade. É o caso de Arselino Tatto, vereador do PT, que teve seu projeto de lei aprovado em janeiro de 2002, de Marcos de Jesus, deputado pelo PL, que altera o Código Penal introduzindo o inciso 146 A, e do projeto de lei de Antonio Mentor, deputado estadual pelo PT. Como encerramento, fica uma sugestão para reflexão: se não nos solidarizarmos com as vítimas de assédio moral por senso de justiça e bondade, deveríamos fazê-lo por inteligência... Amanhã qualquer um de nós poderá vir a ser uma delas... Sobretudo em uma estrutura social na qual, como vimos, impera o egoísmo e a hipercompetitividade.

De fato, em uma sociedade cuja base cultural fosse a fraternidade, o assédio moral simplesmente não existiria, ou se restringiria a patologias individuais. Mas, enquanto vivermos em uma sociedade que valoriza muito mais a capacidade de competir e vencer do que o altruísmo e a generosidade, com certeza esse tipo de coação moral continuará acontecendo.

Nesse sentido é que podemos afirmar que a punição a esses agressores, que agem de maneira torpe – egoísta e covarde –, é bem-vinda. Impõe limites e cria barreiras a procedimentos antiéticos.

Continuemos, pois, em nossa luta solidária por uma sociedade mais justa e menos prepotente, em que possamos ter direito a expressar nossas opiniões sem sofrermos qualquer tipo de retaliação. Oxalá possamos algum dia viver em uma sociedade plenamente democrática.

## BIBLIOGRAFIA

ARENDDT, Hannah. *Condition de l' homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy, 1961.

\_\_\_\_\_. *Eichmann in Jerusalem*. New York: Viking, 1963.

BARRETO, Margarida. *Uma jornada de humilhações*. São Paulo, 2000. (Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

BOBBIO, Norberto *et alii*. *Dicionário de política*. Brasília: UNB / Linha Gráfica Editora, 1991. 2v.

\_\_\_\_\_. *Liberalismo e democracia*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CUSTÓDIO, Antonio Joaquim Ferreira. *Constituição federal interpretada pelo STF*. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

DA MATTA, Roberto *et alii*. *A violência brasileira*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.2, abr. jun., 2001, p.8-19.

FREYRE, Gilberto. *Casa – grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

HABERMAS, Jürgen. *O discurso filosófico da modernidade*. Lisboa: Dom Quixote, 1990.

\_\_\_\_\_. *Técnica e ciência como “ideologia”*. Lisboa: Edições 70, 1968.

\_\_\_\_\_. *Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus, 1988. V.II.

HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 2000.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

KERNBERG, O. *Ideology, conflict and leadership in groups and organizations*. New Haven: Yale University, 1998.

KETS DE VRIES, M. *Leaders, fools and imposters*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

KOHUT, H. *The analysis of the self*. New York: International Universities, 1971.

LA PLANCHE, J. e PONTALIS, J. *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris: PUF, 1978.

LEYMANN, Heins. *Mobbing: la persécution au travail*. Paris: Le Seuil, 1996.

LOPES, Mauricio Antonio Ribeiro (coordenação). *Código penal*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.

\_\_\_\_\_. *Código civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.3, jul.set., 2002, p.66-77.



OLIVEIRA, Juarez de (organização). *Consolidação das leis do trabalho*. São Paulo: Saraiva, 1995.





## A Educação Física Continuada, promoção da Saúde e Qualidade de Vida dentro da empresa: bases para ações pedagógicas

PROFA. ANDRESSA TIEMI SAITO  
PROFA. FERNANDA CRISTINA ZANCHETTA  
PROF. HERMES FERREIRA BALBINO

**É** de conhecimento geral a preocupação crescente na comunidade acadêmica com a possibilidade integrativa dos temas trabalho, atividade física e saúde. A atuação específica de profissionais da área de saúde, entre elas, Educação Física, Fisioterapia, Medicina, busca através da execução de projetos junto a empresas, atender as necessidades imediatas que se dirigem à atuação específica do trabalhador dentro dos locais de trabalho, e apontam para possibilidades de expandir os efeitos de sua atuação a níveis mais amplos, contribuindo para a promoção da Saúde e melhoria da Qualidade de Vida das pessoas envolvidas nos programas de atividades.

Nesta perspectiva, somente a participação dos indivíduos no escopo de atividades promovidas dentro dos programas de ação dos profissionais da área da saúde não basta. A atuação destes profissionais em uma perspectiva pedagógica, ou seja, levar o indivíduo de um estado atual para um estado desejado, significa transcender a aplicação de métodos para desenvolvimento das capacidades orgânicas, incluindo-se aí o estímulo ao desenvolvimento das capacidades cinestésicas do sujeito, em seu mais amplo significado.

É importante se considerar, em visão multidimensional, que o bem estar do indivíduo se refere à compreensão de que ele é um ser uno e plural, e que possui várias dimensões que não só a medida pelo desempenho de seu físico, mas pelas manifestações de desempenho do Ser integral.

Procuraremos aqui compartilhar os aprendizados gerados pela execução de um projeto de educação física continuada que tem como objetivo promoção da saúde e qualidade de vida dentro da empresa, sua estrutura funcional e os aspectos pedagógicos que se voltam para fundamentos de elaboração de práticas e procedimentos, tomando as práticas dos alunos como vivências pautadas pelas múltiplas dimensões do Ser Integral, ou seja, físico, mental, emocional, social, espiritual.

O presente projeto que denominaremos Projeto S 5, é desenvolvido em uma empresa, localizada no Estado de São Paulo, e é coordenado por profissionais da Educação Física, Fisioterapia e Medicina, e será apresentado em dois momentos. No primeiro deles, trataremos dos ambientes, atividades e seus objetivos específicos, bem como sua logística, com foco nas atividades desenvolvidas e coordenadas pelos profissionais da Educação Física. No segundo momento, apresentaremos as perspectivas pedagógicas, que buscam avançar na compreensão deste tipo de atividade e campo de conhecimento que trata do desempenho humano, em uma visão pedagógica, com auxílio do campo de conhecimento da Educação Física. Esta divisão é meramente didática, uma vez que em nosso entendimento o momento reclama a compreensão deste contexto de práticas no entendimento da integração dos temas Atividade Física, Saúde, Qualidade de Vida no âmbito da empresa.



## O PROJETO S 5 E SEU PROGRAMA DE ATIVIDADES.

### **Modalidade “A”: Ginástica Laboral**

O Projeto S 5, em uma de suas fases, tem como objetivo prevenir doenças ocupacionais (DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho, e Lombalgias) através de exercícios específicos realizados no próprio local de trabalho, através da Ginástica Laboral. Um grupo de exercícios compõe essa atividade que se classifica como:

*Preparatória:* ginástica com duração de cinco minutos, realizada no início da jornada de trabalho, com acompanhamento do Professor de Educação Física, estagiário(a) de Educação Física e multiplicadores da própria área. Tem como objetivo principal preparar o funcionário(a) para a sua jornada, aquecendo grupos musculares que serão solicitados nas tarefas e também despertando-os para que se sintam mais dispostos ao iniciar o trabalho.

*Compensatória:* é realizada durante a jornada de trabalho, interrompendo a monotonia operacional. O objetivo é compensar fisicamente os funcionários após um período de esforços praticados durante a jornada de trabalho, aproveitando as pausas para que se executem exercícios específicos de compensação aos esforços repetitivos e às posturas solicitadas nos postos operacionais, aumentando a capacidade de trabalho.

*Reabilitação:* exercícios de reabilitação para mãos, pulsos, cotovelos e antebraços, feitos no ambulatório médico com acompanhamento clínico e fisioterápico.

Como estratégia de procedimento pedagógico, escolhe-se uma pessoa com perfil de liderança da própria área entre os colaboradores, chamado de *agentes multiplicadores*, que terão a função de estimular a prática da ginástica diária e acompanhar o desenvolvimento da mesma.

O Programa é desenvolvido em fases evolutivas, que seguem:

1º Fase – Implantação (tópicos principais)

- Divulgação do Projeto para supervisores, encarregados e líderes e, em seguida, para todos os funcionários de cada área/departamento/setor, em todos horários (administrativo e de turnos);
- Contato através de reuniões trimestrais com a chefia de cada área/departamento/setor;
- Capacitar multiplicadores entre os colaboradores, os quais terão a função de estimular a prática da ginástica diária e acompanhar o desenvolvimento da mesma;
- Integração e Conscientização, com palestra sobre o tema Qualidade de Vida focado em Saúde;
- Histórico das enfermidades osteomusculares por departamento;
- Desenvolver, a princípio, série básica com exercícios de preparação e compensação;
- Definir metas:
- Controle de frequência
- Avaliar a adaptação dos funcionários aos exercícios;
- Incentivos às propostas de atividades a serem realizadas fora do horário de trabalho.
- Ênfase na coordenação de movimentos e no relaxamento muscular;

- Implantar mecanismos de avaliação do programa, que deverão considerar: participação espontânea por parte dos colaboradores, controle dos exercícios praticados e evolução da condição física geral dos participantes;
- Pesquisa de satisfação dos funcionários, levantando o grau de aceitação do Projeto (3 meses);
- Levantamento de dados ambulatoriais após 6 meses do início dos exercícios.

2º Fase – Adaptação dos funcionários ao programa.

Dividir os grupos por funções operacionais;

- Criar séries de exercícios compensatórios específicos (de aproximadamente 20 segundos a 1 minuto para cada exercício) que atue diretamente nos músculos exigidos nas operações diárias;
- Estabelecer um horário para implantação dos exercícios compensatórios, respeitando os horários de café e almoço de todos funcionários, podendo variar o número de pausas de acordo com a necessidade de cada área/setor/departamento;
- No setor administrativo, onde a maioria trabalha sentada ou parada (estático, só com movimentos fixos), as lesões podem aparecer principalmente localizadas nos membros superiores.
- Nas áreas de produção, existem trabalhos que exigem força e que, com a ausência de alternância de movimentos ou com predomínio de solicitações unilaterais, podem levar a lesões osteotendinosas.
- Controlar medições das metas pré-estabelecidas.

3º Fase - Divisão dos grupos musculares por situação antropométrica e física.

- Dividir os grupos por queixas apresentadas;
- Atuar diretamente em função destas queixas;
- Definir metas individuais;
- Fazer reavaliações periódicas e sistemáticas e medir resultados
- Acompanhar evolução individual (Fisioterapia e Educação Física) caso o funcionário esteja em tratamento fisioterápico, fazendo possíveis restrições à algum tipo de movimento; Encaminhamento da Fisioterapia à Educação Física, durante ou após o término do tratamento, para funcionários que necessitam de exercícios de alongamento e/ou fortalecimento; Fase recomendada para funcionários que apresentam sintomas de D.O.R.T. e lombalgias.

4º Fase – Avaliação e Acompanhamento

- Em todas as fases é necessário o acompanhamento dos profissionais especializados com intuito de avaliação, correção e aprimoramento das atividades;
- Elaboração de relatórios e gráficos semestrais e anuais, comprovando a evolução do programa.

#### **Modalidade “B”: Programa de Atividades Físicas na Academia da EMPRESA**

Nesta modalidade, o objetivo do Projeto é incentivar a prática de atividade física pelos funcionários, prevenindo e evitando doenças cardiovasculares, obesidade, colesterol, diabetes, entre outros distúrbios decorrentes do sedentarismo,

promover a prática de exercícios de reabilitação após encaminhamento por profissionais da área de Fisioterapeuta, bem como estimular a prática de exercícios físicos visando promoção de saúde e melhoria da qualidade de vida.

A prática de atividade física na Academia está estruturada em:

Adaptação orgânica ao exercício físico: Programa de atividade física individualizada ou em grupo, visando a melhoria cardiorrespiratória, resistência muscular localizada, flexibilidade, força e resistência aeróbia.

Musculação: Programa de atividade física individualizada com ênfase na força e resistência anaeróbia.

Reabilitação: Programa de atividade física individualizada com exercícios específicos orientados pela fisioterapeuta.

*Avaliação Médica:*

Eletrocardiograma

*Avaliação Física:*

- Anamnese
- Perimetria
- Peso
- Altura
- Flexibilidade
- $VO_{2max}$ , IMC
- Resistência de Braço e Abdominal
- Risco Coronariano

Procedimentos:

- Interesse do funcionário em praticar atividade física;
- Prescrição médica para a prática de atividade física como controle de fatores de risco;

- Encaminhamento da fisioterapeuta para exercícios de reabilitação;
- Contato do funcionário com os professores de Educação Física sobre como iniciar a prática de atividade física na academia;
- Agendamento do eletrocardiograma no ambulatório I pelo funcionário;
- Após liberação médica, o funcionário agenda uma avaliação física no ambulatório II com os professores de Educação Física;
- Escolha dos horários em que o funcionário pretende freqüentar a academia;
- Na academia, o professor elabora a ficha de treinamento de acordo com os dados obtidos na avaliação física;
- Na primeira semana do funcionário, o professor avalia o grau de adaptação de cada aluno ajustando o treinamento;
- Calendário de freqüência;
- São realizadas mudanças periódicas na ficha de treinamento de cada funcionário de acordo com o calendário de freqüência e evolução do aluno;
- Após 6 meses de treinamento regular, é realizada uma reavaliação física para verificar e comparar a evolução do aluno;
- Após o período de reabilitação, com liberação médica e fisioterápica, o aluno opta por dar continuidade à prática de atividade física na academia;

- Anualmente, é aplicado um questionário, levantando o grau de satisfação do funcionário em relação ao programa proposto, a melhora da condição física geral e atuação dos profissionais.

### **Modalidade “C”: Eventos externos**

Nesta modalidade a coordenação do Projeto Saúde 5 busca estimular a participação de funcionários em eventos diversos de características integrativas do cidadão à comunidade através da prática de atividades físicas, promovidos por órgãos competentes.

## O PROJETO S 5 E AS PERSPECTIVAS PEDAGÓGICAS

O tratamento pedagógico das atividades físicas desenvolvidas no Projeto Saúde, a partir do pressuposto dos estímulos às competências do indivíduo em suas múltiplas dimensões, reclama para si a presença de um processo constituído intencionalmente. Tornar a prática de atividades físicas um veículo de significados múltiplos e construtivos de valores na compreensão de quem delas participa, indica a necessidade de entendê-las em seu caráter educativo, no sentido mais amplo de seu significado, no contexto específico que aqui se apresenta. Não há uma forma única nem um modelo único de educação, que ocorre tanto na escola como fora dela. O processo educativo se mistura com a vida todos os dias, para saber, para fazer, para ser, no constante movimento de aprender e ensinar. Nesta perspectiva, apresentamos alguns princípios norteadores das práticas aplicadas no programa de atividades do Projeto Saúde, que significam pontos balizadores para estratégias de intervenção e procedimentos relativos aos objetivos anteriormente colocados.

## PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS

A atividade física já está há muito conectada à idéia da formação integral do indivíduo, bem como a vivência de valores como a ética, solidariedade, convivência, e da corporeidade, através da vivência das percepções e sensações geradas pela prática de exercícios. A atividade física traz ao indivíduo a possibilidade de se atingir a perfeição pessoal e existencial, através dos esforços, do domínio disciplinado do corpo, da possibilidade constante de ultrapassar o rendimento anterior, nas medições constantes que o sujeito faz de si mesmo, focando-se aí a idéia de superação.

A partir desta visão, o indivíduo aceita o seu corpo como a si mesmo através de desafios que surgem. Tem no próprio corpo o referencial de vida, considerando que o ser humano tem, a cada momento, de fazer a sua existência, se relacionar com os distintos níveis de organização da vida, na medida em que diversos elementos vão nos mostrando ser a vida um riquíssimo processo de interdependências (Morais, 2002). Nesta busca do sentido do viver, Bento (1999) traz a problemática da educação da saúde, que em seu amplo conceito vê como uma categoria profundamente subjetiva, como qualidade de vida individual e bem instável que passa da esfera social para a esfera individual, em seu significado de conscientização individualizada de seu amplo sentido.

Podem assim os êxitos alcançados nas práticas de exercícios compor a motivação essencial do indivíduo em superar-se constantemente, nas dimensões múltiplas de suas habilidades e capacidades, provocadoras do intenso exercício de autodescoberta. Desta maneira ele vive situações em que o ser autêntico e sua existência se configuram pelas atitudes espontâneas e intencionais e também pelo enfrentamento de situações de resultado incerto em diferentes magnitudes, o que significa senso de responsabilidade pelo processo de promoção da saúde através da atividade física.



## PRINCÍPIO DA ADAPTAÇÃO

Compreender o fenômeno da adaptação é de importância fundamental para o entendimento e elaboração do processo de otimização da saúde através das atividades físicas, bem como flexibilizar práticas e otimizar intervenções, sejam elas em curto prazo, como também as de caráter longitudinal. Por adaptação, segundo Weineck (1991), compreende-se a reorganização orgânica e funcional do organismo, frente a exigências de sistemas internos e externos, representando a condição interna de uma capacidade melhorada de funcionamento, existente em todos os níveis hierárquicos do corpo. Adaptação e capacidade de adaptação pertencem à evolução e são características importantes da vida. Segundo o autor, as adaptações biológicas apresentam-se como mudanças funcionais e estruturais em quase todos os sistemas, desde elementos subcelulares até os sistemas neuro-musculares e centros nervosos.

Weineck (1991) relaciona também as adaptações biológicas à presença de um processo anterior de aprendizagem, podendo assim provocar estímulos que influenciam a capacidade de desempenho do organismo, assegurando o domínio de seqüência de movimentos. Para o autor, o genótipo manifesta-se no fenótipo, onde apenas uma parte das características possíveis consegue formar-se, sob a influência de fatores do meio ambiente.

### **Formas de adaptação**

Weineck (1991) apresenta e diferencia as formas de adaptação de diversas maneiras. Inicialmente quanto ao aspecto anatômico e fisiológico, que inclui adequações de estrutura e função de estruturas corporais, como massa corporal e muscular, volume cardíaco, capilarização, entre outros. Para o autor, são relevantes também os aspectos das alterações fisiológicas devido à sobrecarga, denominado-se biopositivas as adaptações referentes a estímulos apresentados qualitativa e quantitativamente de forma ótima, que levam a um bom desempenho; bionegativas as adaptações que, devido a um excesso de estímulos, indicam um prejuízo ao sistema, pela

exigência exagerada. O aspecto do tempo pode indicar adaptações rápidas, referentes ao aparelho locomotor ativo (musculatura) e adaptações lentas, referentes ao aparelho locomotor passivo (ossos, cartilagem, tendões e ligamentos).

A especificidade é sugerida pelas adaptações específicas, com mudanças imediatas em relação aos estímulos e as não específicas significadas pela manifestação em áreas orgânicas que não têm relação direta com o estímulo. As adaptações especiais, dizem respeito a adaptações que se desenvolvem em virtude de um treinamento especial em determinada capacidade e habilidade motora específica, e as gerais dizem respeito à resistência básica geral, exigindo um maior nível de adaptação. Na seqüência da adaptação ao estímulo, que é adaptação seguida de desadaptação, significa involução dos processos alcançados de adaptação seguida de readaptação, a tomada de novo processo de adaptação, após uma interrupção provocada ou indesejada de treinamento.

Segundo Weineck (1991), alguns fatores podem influenciar o processo de adaptação. Um dos fatores endógenos é a idade, e determina-se que o organismo em crescimento possui grande capacidade de adaptação, porém essa capacidade decresce com o avanço da idade. O sexo é um outro fator. Em cargas com estímulos específicos, alguns sistemas se mostram mais sensíveis em homens, alguns outros em mulheres. A condição de treinamento, ou a treinabilidade do indivíduo também é tomada como um fator que influencia o processo de adaptação. Para o autor, quanto menor os níveis de desempenho do sujeito, de maneira mais amplos ocorrem os mecanismos de adaptação.

Nos fatores exógenos tem-se a qualidade e quantidade de sobrecarga, indicada pela seqüência correta das normativas de sobrecarga – intensidade, duração, abrangência e densidade de estímulo, e freqüência de treinamento e sobrecarga. Um outro fator significativo é a alimentação, sendo que para Weineck (1991), a otimização do processo de adaptação só é garantida pela estrutura de suporte nutritivo ao organismo.

## PRINCÍPIOS DO TREINAMENTO ESPORTIVO

Para a compreensão do processo de otimização da saúde através da atividade física, dirigido de forma a contemplar o entendimento da performance como o ser complexo e plural que se manifesta em múltiplas dimensões, é fundamental o apoio de autores de distintas áreas do conhecimento científico do desenvolvimento humano como Gallahue (1978), que busca compreender o desempenho total do indivíduo, integrando os aspectos do físico, mental, emocional, social e espiritual. São inúmeros os fatores que influenciam num processo de treinamento – biológicos, psicológicos, pedagógicos e outros relativos ao desempenho humano. Os princípios do treinamento esportivo representam a estrutura primária da organização do processo de treinamento, e referem-se a funções de treinamento, determinam o programa e método que são utilizados, bem como a organização do treinamento, relacionando-se à utilização consciente e consideram um grande número de variáveis que inferem no processo (WEINECK, 1999). Os diversos princípios são classificados e explicados por Weineck (1999) em quatro grupos principais:

- Princípio da Sobrecarga;
- Princípio da Ciclização;
- Princípio da Especificidade;
- Princípio da Proporcionalização.

### **Características dos princípios de treinamento esportivo**

Identificar adequadamente os princípios de treinamento, utilizá-los para regular a construção de práticas e dar base para combinar de maneira eficiente os estímulos direcionados ao indivíduo no processo são ações que sustentam a obtenção de informações manifestas nas práticas e são referentes ao desenvolvimento e aquisição da melhoria continuada do indivíduo. Ter referência nos princípios do treinamento para elaborar práticas permite a constante reorganização de exercícios, adequação de sua seqüência e intensidade, e também a localização na amplitude do processo.

O primeiro princípio geral tem significado de sobrecarga e orienta-se para a ruptura do efeito de adaptação. Este princípio estrutura a aplicação de estímulos de treinamento e estes significam a desordem no sistema representado pela quebra do equilíbrio dinâmico interno do sujeito, ou seja, a ruptura do equilíbrio determinado homeostase. Especificando suas ações, outros princípios estruturais o compõem, sendo: efetiva, individualizada, crescente, de seqüência correta, variadas, alternadas e com relação ideal entre a aplicação do estímulo e recuperação do sujeito.

O segundo princípio geral é o da ciclicização, que visa assegurar a adaptação, pela repetição planejada e orientada dos estímulos aplicados em treinamento. Os outros princípios que o compõem dizem respeito à progressividade e periodicidade das cargas, bem como de um descanso ativo entre os pontos altos de exigência.

O terceiro princípio geral é o da especialização, orientado para especificação do treinamento e atender às exigências significativas e pontuais da modalidade. Neste princípio se baseiam muitos métodos de treinamento que são utilizados no contexto atual. Weineck (1999) indica a necessidade de adequação à idade e o direcionamento específico das atividades de acordo com objetivos pré estabelecidos.

O quarto princípio geral, que é o da Proporcionalização, descreve a relação entre uma formação geral e uma específica e a relação de diversos componentes do desempenho humano entre si, sendo que a abordagem geral sempre precede a especificidade.

É de se considerar os princípios de treinamento como um dos elementos fundamentais para o entendimento do processo de melhoria do indivíduo em todas as suas dimensões de competências para a vida cotidiana. Os pressupostos gerados a partir de seu entendimento permitem a construção das práticas de maneira adequada e transferem o embasamento científico para a formulação de métodos próprios para os treinadores e professores.

## VISÃO SISTÊMICA

O pensamento na perspectiva sistêmica valoriza os relacionamentos entre os elementos participantes do sistema proposto. Alcançar objetivos nos sistemas de preparação significa otimizar as relações entre o professor e os alunos participantes, bem como das relações geradas a partir daí, com outros subsistemas que se originam destas relações. Estes subsistemas podem se dirigir à segmentação em sistemas menores, para o foco intrapessoal, ou para sistemas maiores, focados para a interpessoalidade, ou mesmo de aspectos relativos à dimensão física de órgãos, tecidos, células, ou em outro sentido, à dimensão da interpessoalidade, representada pelas conexões estabelecidas pelo sujeito, de sua família, comunidade, companheiros de trabalho.

A Teoria Geral dos Sistemas surge em meados do século XX, proposta pelo cientista austríaco L. von Bertalanffy, atendendo à necessidade da abordagem unitária dos métodos e módulos utilizados em todas as ciências. Em essência, propõe a abordagem interdisciplinar da atividade em questão, no caso a atividade física focada para promoção da saúde e qualidade de vida, e ao mesmo tempo, a abordagem inter-relacional entre os tipos de elementos (subsistema, sistema) que pertencem a alguns domínios existenciais diferentes, sejam eles relativos a pessoas ou a outros elementos do ambiente.

O modelo proposto pode ser representado pela interação entre Elemento (exercício, aluno, professor), conexões internas com a dimensão total do indivíduo (físico, mental, emocional, social, espiritual) e as conexões externas com o Ambiente.

As características do sistema se definem como sendo um grupo de subsistemas ou elementos aparentados, ou seja, que estabelecem relações entre si. Esses subsistemas apresentam conexões internas com o Meio externo. Representa-se o sistema também como grupo de elementos semelhantes, formadores de conexões internas e externas que agem para a finalidade do sistema global. Os fins do sistema estão associados à relação global sinérgica entre o sistema, subsistemas e elementos amplificadores.

Esta definição apresenta etapas de construção dos modelos associados ao sistema, tendo por objetivo a representação simplificada da estrutura e das funções internas do sistema, relacionando-se com sua essência. Em um segundo momento, busca ampliar essa percepção, ampliando a visão para a imagem completa do sistema.

O sistema humano, através de mecanismos de autorregulação, promove constantes adaptações aos estímulos internos e externos diante da busca de equilíbrio entre seus subsistemas internos, formados por células, tecidos, órgãos, sistemas funcionais. O sistema social pressupõe a participação de vários sujeitos para finalidade determinada de uma comunidade, por exemplo. Com ênfase no foco deste estudo, ressalta-se que os sistemas específicos à atividade física são formados pelas diversas possibilidades de relacionamentos em organização do sistema específico das práticas de exercícios em determinados ambientes, sejam eles de locais de trabalho, da academia de ginástica e musculação ou mesmo de eventos da comunidade relativos à prática de atividades físicas, como corridas de rua.

O sistema de organização e gerenciamento do Projeto aqui apresentado representa-se pelo professor e coordenadores do Projeto, e todas as atividades realizadas pelo grupo na atividade específica operacional de atividades como a Ginástica Laboral, participação na academia de ginástica e eventos da comunidade compõem uma outra rede de relações caracterizando outro sistema possível.

De maneira objetiva trazemos à ótica da compreensão da concepção sistêmica um complexo de variáveis que se auto-organizam para cumprir a finalidade do sistema, e ter essa perspectiva de entendimento permite ao condutor do processo agir adequadamente, considerando as possibilidades de interligações necessárias entre os elementos que participam do sistema, em conexões diretas ou indiretas.

## ESTÍMULOS VOLTADOS PARA A MULTIDIMENSIONALIDADE DO INDIVÍDUO

É relevante ter em conta a dimensão total do desempenho, considerada por Gallahue (1978), que traz a abordagem do Rendimento Total. Essa visão multifacetada se compõe do aspecto Físico, Mental, Emocional, Social e Espiritual. Tendo em vista essa abordagem, faz-se necessário analisar a importância da atuação e desempenho humano em cada um desses aspectos, e das possibilidades de interação do professor com essa abordagem.

A dimensão do Físico, pelas exigências das atividades cotidianas em seu ambiente de produção, bem como das outras exigências comuns e de rotina, o que fatalmente provocou alterações significativas na concepção e elaboração das atividades que tem caráter preventivo de possíveis lesões, ou de perspectivas de melhoria da saúde e qualidade de vida. No Mental, pelas novas exigências de tarefas diárias, ou mesmo de metas de longo prazo que exigem estratégias mentais de elaboração de soluções ou adaptação a novos conhecimentos gerados pela constante evolução tecnológica, desenvolvidas e provocadas pela própria evolução das áreas do conhecimento que envolvem a especialidade do indivíduo. No Emocional, pelas exigências do processo em seus aspectos gerais, que afetam diretamente a qualidade de vida dos envolvidos, desde os desafios diários até os relacionamentos com seus familiares, professores, companheiros de trabalho e outros profissionais envolvidos. No Social, pelo comprometimento com a sociedade, gerando exemplos de comportamentos e atitudes manifestas, como também do compromisso da formação de modelos de desempenho para os mais jovens. No Espiritual, pela busca do relacionamento com a essência do ser, os processos de auto-conhecimento e o próprio sentido da vida, levando à convivência com algo a mais que está presente na vida das pessoas, mas que ainda não se pode responder pela visão do mundo concreto e judicioso da razão lógica.

## RELACIONAMENTOS PAUTADOS PELAS INTELIGÊNCIAS PESSOAIS

Na Teoria das Inteligências Múltiplas, proposta por Gardner (2005), aparecem nove inteligências, habilidades ou competências que o ser humano possui em potencial e que podem ser estimuladas e desenvolvidas durante sua vida. Entre elas, estão as inteligências pessoais, que o autor classifica como interpessoal e intrapessoal. A inteligência interpessoal compreende a capacidade de entender as intenções, as motivações e os desejos do próximo, e conseqüentemente, de trabalhar de modo eficiente com terceiros. Ela está baseada na capacidade de perceber distinções entre os outros, em especial contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações, intenções. Os indivíduos que demonstram um compromisso autêntico em relação às outras pessoas e a capacidade para melhorar a vida do outro, exibem uma inteligência interpessoal positivamente desenvolvida. Daí, tem-se que a necessidade de coesão, liderança, organização, solidariedade em grupos decorre naturalmente da relativa importância da interação social para os indivíduos. Estratégias para elaboração dos estímulos podem significar estabelecer regras norteadoras e códigos de condutas, baseados nos valores humanos, bem como elaborar atividades de aprendizagem cooperativa de gestos técnicos, em processos interdependentes que solicitem a participação de todos. Outra maneira de estimular essa competência é elaborar atividades em que o sucesso do grupo dependa diretamente da combinação do desempenho de todos os participantes da prática, tendo algum referencial de reconhecimento do resultado obtido. Significa, enfim, buscar nas atividades, a compreensão do indivíduo de que ele faz parte de um todo maior,

A inteligência intrapessoal envolve a capacidade de a pessoa se conhecer, de ter um modelo individual de trabalho eficiente incluindo aí os próprios desejos, medos e capacidades e de usar estas informações com eficiência para regular a própria vida. Em nosso mundo interior estão as forças em que nos apoiamos para compreender a nós mesmos e as outras pessoas, para imaginar, planejar, resolver problemas. Lá estão também qualidades como motivação, determinação, éti-





ca, integridade, empatia, altruísmo. É possível afirmar que a inteligência intrapessoal inclui nossos pensamentos e sentimentos. Quanto mais pudermos trazê-la à consciência, melhor poderemos relacionar nosso mundo interior com o mundo exterior da experiência.

Estabelecer um ambiente para nutrir a percepção de identidade é fundamental para estimular o desenvolvimento da inteligência intrapessoal. Reconhecer as características do ambiente que alimenta a auto-estima significa criar atmosfera afetiva e protetora, utilizando procedimentos democráticos, alimentando a dignidade humana e promovendo a diversidade cultural. Desta maneira, os grupos de práticas de exercícios e atividades físicas podem ajudar os indivíduos a serem bem-vindos e aceitos. A auto-estima torna-se importante, na medida em que os indivíduos acreditam em si mesmos e em suas capacidades. As características apontam para o reconhecimento de que todos podem aprender e praticar exercícios, em propósito comum de tornar a aprendizagem positiva, importante e significativa. Na criação do ambiente para estimular a inteligência intrapessoal, é significativo valorizar o ser humano em todo momento, destacando os acertos e dando novos significados aos resultados indesejados.

## TRANSCENDÊNCIA – OS DIFERENTES CAMPOS DE AÇÃO ATRAVÉS DO EXERCÍCIO E ATIVIDADE FÍSICA

Transcender significa avançar, ultrapassar, passar além. Na ação pedagógica, tem o sentido de preservar os métodos que visam desenvolver as capacidades físicas e outros objetivos propostos no Projeto, e avançar em outros níveis dessa ação, incluindo os níveis anteriores. A ação do professor se dirige inicialmente aos estímulos que buscam adaptações nos níveis orgânicos, manifestos em comportamentos notados no processo evolutivo das práticas, e na transcendência busca evolução na compreensão do sentido da atividade física, da vivência dos valores presentes nas práticas, bem como nas crenças de capacidade que são geradas na medida em que novos desafios são superados. A experiência de vivenciar



o sucesso diante dos objetivos propostos individualmente pelos agentes do Projeto compõem de maneira direta ou indireta o auto conceito do aluno, além da ressonância dos outros níveis anteriores. A transcendência significa compreender que o modo de proceder no âmbito das atividades do Projeto preserva e inclui em seu processo regulador da série de ações que estimulam o desempenho nos diversos campos de competências estimuladas pelas atividades diversas. A partir desta compreensão, o professor supera esses níveis, através da sua atuação com os procedimentos pedagógicos, alcançando e atingindo outros níveis e sistemas, preservando e considerando o nível primário dos objetivos do Projeto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na proposição do Projeto S 5, duas perspectivas foram focadas pela apresentação das idéias. A primeira diz respeito à dimensão estrutural, que se representa por três modalidades: a ginástica laboral, as atividades em academia, a participação em eventos esportivos da comunidade. A outra perspectiva, que trazemos na visão pedagógica, mostra-se por princípios que dão base às práticas, na ação do professor. Agir pedagogicamente é estabelecer relações com os diversos elementos do sistema em diferentes níveis de relacionamento. Neste ambiente específico de atividades, ou seja, a empresa, a ação pedagógica busca, através da atividade física e do exercício conduzir o indivíduo a um estado desejado de bem estar, promovendo saúde e qualidade de vida. Esse processo é alimentado pelo campo de conhecimento das áreas da saúde que compõe o Projeto S 5, que reconhece e valoriza o Ser Integral, em suas múltiplas dimensões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTO, J. O. *Contexto e perspectivas*. In: \_\_\_\_\_, GARCIA, R.; GRAÇA, A. *Contextos da Pedagogia do Desporto: perspectivas e problemáticas*. Lisboa: Livros Horizonte, 1999. p 19 – 112.

GALLAHUE, D. L. *Teaching Physical Education in elementary schools*. 6<sup>th</sup>. Ed. Philadelphia: Saunders, 1978.

GARDNER, H. *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas idéias e as dos outros*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MORAIS, R. *Harmonização motora e qualidade de vida*. In: Moreira, W. W.; Simões, R. *Esporte como fator de qualidade de vida*. Piracicaba: Editora da Unimep, 2002. p 243 - 252

WEINECK, J. *Biologia do esporte*. São Paulo: Manole, 1991.

WEINECK, J. *Treinamento ideal*. São Paulo: Manole, 1999.

É citação, se for falta a paginação para o autor (WEINECK, 1999)